



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

THE COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Simona Koběřská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Simona Koběřská**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení výkonnosti podniku a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předložená diplomová práce je zaměřena na problematiku hodnocení podnikové výkonnosti s využitím metody Balanced Scorecard. Teoretická část představuje systém měření výkonnosti a teoretické poznatky získané z odborné literatury, o něž se opírají další části práce. Analytická část je věnována představení vybraného podniku, jeho činností, situační a finanční analýze. Výstupy z těchto analýz se stávají podkladovým materiálem pro návrhovou část, která se zabývá implementací Balanced Scorecard do analyzovaného podniku se záměrem zvýšit jeho výkonnost a zajistit následný rozmach.

Abstract

The presented thesis is focused on the evaluation of the company's performance using Balanced Scorecard method. The theoretical part introduces the system of the performance measurement and theoretical knowledge from literature to which the next sections refer. The analytical part is addressed to the introduction of the chosen company, its activities, situation and financial analysis. The outputs of these analyses are becoming the background material for the proposal section which deals with the implementation of Balanced Scorecard to the analysed company for the purpose of increasing its performance and ensuring the subsequent development.

Klíčová slova

Výkonnost podniku, Balanced Scorecard, strategická analýza, finanční analýza, perspektivy, strategické cíle, strategická měřítka, strategická mapa, cílové hodnoty, strategické akce.

Key words

Company performance, Balanced Scorecard, strategic analysis, financial analysis, perspectives, strategic targets, strategic measurements, strategic map, goal values, strategic activities.

Bibliografická citace diplomové práce

KOBĚRSKÁ, S. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno:

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 126 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 4. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování autora

Touto cestou bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, podporu a poskytnutí cenných rad při její tvorbě.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. STANOVENÍ CÍLŮ A METODIKY PRÁCE	13
1.1 Cíle práce.....	13
1.2 Použité metody	14
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	15
2.1 Výkonnost podniku	15
2.1.1 Měření výkonnosti podniku	16
2.2 Finanční analýza.....	16
2.2.1 Ukazatele rentability	17
2.2.2 Ukazatele aktivity	18
2.2.3 Ukazatele zadluženosti	19
2.2.4 Ukazatele likvidity	20
2.3 Situační analýza podniku.....	22
2.3.1 SLEPTE analýza	22
2.3.2 Porterův model konkurenčního prostředí	24
2.3.3 Model „7S“ firmy McKinsey.....	25
2.3.4 SWOT analýza.....	27
2.4 Benchmarking.....	28
2.4.1 Druhy benchmarkingu	29
2.4.2 Model benchmarkingu společnosti Xerox	30
2.5 EFQM Model Excellence	31
2.6 Balanced Scorecard	34
2.6.1 Historický vývoj Balanced Scorecard.....	34
2.6.2 Charakteristika Balanced Scorecard	35
2.6.3 Balanced Scorecard jako strategický model řízení	35
2.6.4 Volba strategických cílů	37
2.6.5 Tvorba strategické mapy.....	38
2.6.6 Selekce ukazatelů.....	38
2.6.7 Určení cílových hodnot vybraných měřítek.....	38
2.6.8 Vytyčení strategických akcí.....	39
2.7 Balanced Scorecard a její perspektivy.....	39

2.7.1 Finanční perspektiva	40
2.7.2 Zákaznická perspektiva.....	41
2.7.3 Perspektiva interních procesů	43
2.7.4 Perspektiva učení se a růstu	45
2.8 Implementace Balanced Scorecard.....	46
2.9 Překážky při uskutečňování BSC	49
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU	50
3.1 Základní informace o podniku.....	50
3.1.1 Historie analyzované korporace.....	51
3.1.2 Organizační struktura.....	52
3.1.3 Podíl na českém trhu, aktivity v zahraničí.....	52
3.1.4 Výrobní program.....	53
3.1.5 Budoucí investice podniku.....	53
3.1.6 Ochranné známky, patenty	54
3.1.7 Certifikáty	54
3.2 Finanční analýza.....	54
3.2.1 Analýza ukazatelů rentability	58
3.2.2 Analýza ukazatelů likvidity	59
3.2.3 Analýza ukazatelů aktivity.....	60
3.2.4 Analýza ukazatelů zadluženosti.....	63
3.3 Situační analýza podniku.....	64
3.3.1 SLEPTE analýza	64
3.3.2 Porterův model konkurenčního prostředí	70
3.3.3 Model „7S“ firmy McKinsey.....	73
3.3.4 SWOT analýza.....	77
4. NÁVRH NA IMPLEMETACI PROJEKTU BALANCED SCORECARD....	78
4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro účely implementace	78
4.1.1 Popis základních rysů chystaného projektu	79
4.1.2 Kompletace implementačního týmu	79
4.1.3 Objasnění podnikové strategie.....	80
4.1.4 Sdělování informací.....	80
4.1.5 Vymezení časového harmonogramu implementace BSC.....	81
4.2 Tvorba BSC	82
4.2.1 Vymezení strategických cílů.....	82
4.2.2 Vytyčení strategických cílů finanční perspektivy.....	83
4.2.3 Vytyčení strategických cílů zákaznické perspektivy	84

4.2.4	Vytyčení strategických cílů perspektivy interních procesů	85
4.2.5	Vytyčení strategických cílů perspektivy učení se a růstu	86
4.2.6	Tvorba strategické mapy	88
4.2.7	Volba měřítek a určení cílových hodnot	89
4.2.8	Vymezení strategických akcí	99
4.3	Rozšiřovací proces – ROLL OUT	103
4.3.1	Napojení do podnikového systému řízení	104
4.4	Vytyčení rizik plynoucích z implementace BSC pro podnik ABC, s.r.o.	107
4.4.1	Označení rizik	108
4.4.2	Rizika a jejich kvantifikace	110
5.	BENEFITY A DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z IMPLEMENTACE BSC	113
	ZÁVĚR	117
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	119
	SEZNAM ZKRATEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	124
	SEZNAM PŘÍLOH	126

ÚVOD

Dynamika, turbulence, obrat, transformace, rychlost. V souvislosti s charakteristikou dnešního prostředí lze tyto pojmy označit jako klíčové. Hbitost vývoje současné společnosti je markantní. S nadsázkou můžeme říci, že závěry zjištěné dnes mohou být následující den archaické. Neustálá aktualizace informací, pátrání po příčinách úspěchů konkurenčních podniků a zjišťování soudobých preferencí spotřebitelů je denním chlebem každé moderní společnosti. Společnosti, jejímž cílem je pružně reagovat na apely přicházející nenadále z okolí, v němž působí. Společnosti, která touží po zaznamenání úspěchu při mnohdy trnité cestě směřující k dosažení strategických cílů.

Za účelem udržení konkurenceschopnosti podniku a splnění vytyčených cílů, je nezbytné, aby docházelo ke kontinuálnímu rozšiřování know-how jeho vlastníků, růstu potenciálu zaměstnanců a k technologickému rozvoji. Rozdělení zisku tak, aby jeho určitý segment mohl být použit na obnovu vybavení, pozorování nových trendů, učení a rozvoj lidského kapitálu tvoří základ pro získání konkurenční výhody. Před podnikem se pak rozprostře řada nových možností, neobjevených zákoutí, příležitostí a směrů, kterými se může ubírat dále. Pakliže si společnost bude ve své činnosti počínat bez zřetele na tyto nezbytné aspekty, může se dostat do nežádoucí pozice. Vzhledem k výše zmíněnému kardinálně a dynamicky měnícímu se prostředí by z konkurenčního boje nemusela vyváznout se zdarem. Každý podnik, který chce předcházet případnému neúspěchu v této nemilosrdné soutěži a dosahovat určených cílů, má vytyčen způsob, který ve své hře implementuje za účelem zajištění dlouhodobé prosperity. Hovoříme o tzv. strategii podniku, která představuje jednotící element soustavy ovládání společnosti.

Absence podnikové strategie přináší podniku nevíтанé výsledky. Její výběr a následná implementace do běžných opakujících se aktivit a procedur v nitru firmy musí být provedena okamžitě a zároveň účinně. Příčná komunikace strategie ve společnosti, její správné porozumění a přizpůsobení se obsazují hlavní role a jejich zabezpečení je pro zaznamenání úspěchu nevyhnutelné.

Prvotním impulsem pro výběr tématu této diplomové práce byl zájem ze strany podniku ABC, s.r.o., jehož název je smyšlený, o zdokonalení podnikatelských aktivit ve všech směrech. Pomocí vybrané techniky Balanced Scorecard dojde k vytyčení strategických cílů, měřítek, jejich hodnot, strategických podnětů a v neposlední řadě bude navržena implementace Balanced Scorecard do systému řízení zvoleného podniku. Koncept Balanced Scorecard je moderním instrumentem sloužící k měření výkonnosti podniku. Není orientován pouze na výsledky z minulosti, vyznačuje se rovněž zohledňováním budoucího stavu. Předpokladem pro implementaci do společnosti je dlouholeté zaměření podniku na výkonnost. Aktuálně se registruje ohromné rozšíření tohoto konceptu, a to zejména v zahraničí.

1. STANOVENÍ CÍLŮ A METODIKY PRÁCE

1.1 Cíle práce

Cílem předkládané diplomové práce je komplexní posouzení výkonnosti podniku a vyhotovení návrhu na implementaci konceptu Balanced Scorecard. Návrhem je myšleno vymezení strategických cílů. Tyto budou vydedukovány ze soudobé vize a strategie. Následně budou vymezena patřičná měřítka a jejich cílové hodnoty. V neposlední řadě dojde k určení sledu strategických postupů, jejichž realizace povede k získání vytyčených cílových hodnot a zároveň strategických cílů. Samotná práce by měla sloužit jako opěrný pilíř, pakliže nastane situace, kdy vrcholový management určí, že technika Balanced Scorecard bude použita.

Diplomová práce je rozdělena na několik částí. V první části jsou vytyčena teoretická východiska. Vychází z odborné literatury a stávají se výchozí bází pro tvorbu dalších částí. Čtenář zde bude seznámen s oblastí měření výkonnosti, nalezne objasnění problematiky metody Balanced Scorecard. Další úsek práce bude věnován analýze současného stavu, v níž se provede detailní analýza vnitřního a vnějšího okolí. Součástí tohoto oddílu bude:

- Finanční analýza,
- SLEPTE analýza, s jejíž pomocí lze poznat vnější okolí, ve kterém se podnik nachází,
- Porterův model konkurenčního prostředí,
- McKinsey analýza „7S“,
- SWOT analýza určující silné, slabé stránky a také příležitosti a hrozby.

Poté bude následovat samotný návrh implementace konceptu Balanced Scorecard ve vybraném podniku. Jestliže TOP management přistoupí na předložený návrh, může dojít k pozitivnímu ovlivnění budoucí situace a zároveň k efektivnějšímu fungování podniku. V řadě poslední ale neméně důležitá čtvrtá část se svým obsahem zaměří na zhodnocení koncepce Balanced Scorecard v konkrétním podniku za účelem naplnění vytyčeného cíle celé práce.

1.2 Použité metody

Aby bylo dosaženo stanovených cílů práce, budou použity tzv. dvoupárové metody, kterými jsou analýza-syntéza, abstrakce-konkretizace a indukce-dedukce.

- **Analýza-syntéza**

- **Analýza:** Při analýze dochází k myšlenkovému rozkladu zkoumaného jevu na jednotlivé dílčí části. Tyto části se pak stávají podkladem pro další zkoumání. Podstatný je zde výklad poznatků (1).
- **Syntéza:** Dochází při ní ke spojení jednotlivých složek v celek. Základem je pochopení důležitých souvislostí mezi těmito dílčími částmi. Takto je umožněno hlubší poznání jevu jako komplexu (1).

- **Abstrakce-konkretizace**

- **Abstrakce:** Jedná se o myšlenkové vyčlenění nepodstatných vlastností od podstatných. Při metodě dochází nejen ke zjištění smyslu jevu, ale také pomáhá formulovat např. vědecké zákony (1).
- **Konkretizace:** Umožňuje zdůraznit konkrétní důležité činitele (1).

- **Dedukce-indukce**

- **Indukce:** Vyvozuje obecný závěr na základě velkého množství poznatků o dílčích složkách. Výchozím bodem pro indukci je statistické zpracování a následné vyhodnocení dostatečně reprezentativních údajů (1).
- **Dedukce:** Přechází od obecných závěrů či tvrzení k méně obecným (1).

Za účelem tvorby této diplomové práce je potřebné nastudovat si odbornou literaturu pro pochopení dané oblasti. Poté bude využito výše uvedené metody analýzy, s jejíž pomocí lze vyhodnotit aktuální stav vybraného podniku. Získané hodnoty a výsledky analýzy se dále zpracují, a to s pomocí již zmíněné metody indukce a rovněž dedukce. Za účelem spojení těchto zjištěných dílčích částí v celistvý komplex, bude aplikována metoda syntézy. S použitím této metody dojde k vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard do podniku.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické poznatky, které slouží jako základní stavební kámen pro další úseky, z nichž práce sestává. Je zde objasněna problematika výkonnosti firmy, způsoby, kterými ji lze měřit a rovněž metody, které lze použít pro posouzení obou segmentů výkonnosti podniku, a to finanční i nefinanční. Pomyslnou metou teoretické části je poskytnutí komplexního souhrnu o aplikovaných indikátorech a technikách při realizaci a uchystání implementace Balanced Scorecard.

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnost prezentuje standardní pojem, který je užíván lidmi v běžných životních situacích bez ohledu na jejich odbornost. Dané slovo se užívá v nejrůznějších oblastech od sportu přes fyziku až po světovou ekonomiku. Proto na prostou otázku, co vlastně ona výkonnost znamená, lze nalézt celá série odpovědí. Obecně můžeme říci, že pojem výkonnost představuje charakteristiku, která popisuje metodu, jíž zkoumaný činitel realizuje určitou aktivitu na základě podobnosti a referenčním způsobem vykonávání této aktivity (2).

Každý zúčastněný jedinec si tedy může pojem výkonnost vyložit jinak. Pohledy majitele společnosti, jejího zákazníka a zaměstnance budou naprosto odlišené. Vlastník usiluje o zhodnocení a návratnost investice. Zaměstnanec klade důraz na pro něj výhodné pracovní podmínky, příjemné pracovní prostředí a mzdu adekvátní jeho výkonům. Pro zákazníka je naopak žádoucí, aby se setkal s poptávaným produktem či službou o nadstandardní kvalitě (3).

Z výše uvedeného vyplývá, že není snadné prostě a jasně tento pojem vymezit. Výkonnost v užším pojetí může být definována jako míra dosahovaných výsledků. Pokud však chceme tyto výsledky komparovat, musí být nejprve vytyčena „cílová hodnota výsledku“. Vykázané výsledky se pak porovnávají s výsledky konkurenčních podniků, pakliže k nim má podnik, jehož se hodnocení výkonnosti týká, přístup (4).

Výkonnost aktivit podniku se odvíjí od jeho schopnosti využít konkurenční výhodu. Dnes, v době, kdy se dynamicky mění prostředí, v němž podniky existují, je enormně náročné udržet si tuto výhodu a zajistit zdárný rozmach firmy. Úspěch lze zaznamenat pouze u těch podniků, které jsou schopny pružně reagovat na měnící se okolnosti, kontinuálně posuzovat výkonnost a soustředit se na její růst (3).

2.1.1 Měření výkonnosti podniku

V českých končinách se posuzování výkonnosti nesetkává s velkou oblibou. V současné době však podniky čelí obrovskému náporu svých konkurentů z důvodu velké změny, k níž v minulých letech došlo. Tento tlak vyžadoval reakci ze strany českých společností. Pomoc byla nalezena zejména v moderních instrumentech a způsobech, které byly implementovány do systému řízení. K těmto důležitým nástrojům lze zařadit systém měření výkonnosti podniku (5).

Měření výkonnosti je spojováno s dlouhým procesem vývoje. Na počátku souviselo s ekonomicko-finančním přístupem. Za jeho základ lze považovat Du Pont diagram. Jeho využití je zaznamenáno i nyní. Následoval vznik dalších, lze tvrdit více harmonických ukazatelů (5). Zde se řadí například přístup Balanced Scorecard, jehož autoři jsou američtí profesori Robert S. Kaplan a David P. Norton. Do výčtu vyvážených ukazatelů patří také EFQM Model Excellence, s jehož užitím se můžeme setkat především na západu Evropy a nelze opomenout ani model Six Sigma (6).

2.2 Finanční analýza

Vzhledem k tomu, že se předkládaná diplomová práce nezabývá posuzováním finančního zdraví podniku, bude tato část věnovaná pouze základním poměrovým ukazatelům a vývoji výsledků hospodaření za vymezené období.

Pomocí finanční analýzy je možno zjistit finanční situaci podniku. K jejímu provádění by mělo docházet průběžně a k vyhodnocování jednou ročně (7).

Může být tvrzeno, že je nedílnou součástí finančního řízení. Zpětně předává informace o posunech podniku v pozorovaných oblastech a zároveň je schopna poukázat na situace, ke kterým nemělo dojít. Její výstupy lze považovat za podkladový materiál

sloužící k rozhodování o získávání finančních zdrojů, alokaci volných peněžních prostředků, o rozdělení zisku apod. (8).

V této práci budou použity následující skupiny finančních ukazatelů, které umožní zhodnotit finanční situaci analyzovaného podniku: ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele likvidity.

2.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability stejně jako ukazatele zadluženosti, aktivity a likvidity spadají do tzv. poměrových ukazatelů. Jedná se o nejpoužívanější rozborovou proceduru účetních výkazů z pohledu využitelnosti i z pohledu dalších úrovní analýz. Důvod je prostý. Poměrové ukazatele vychází pouze z údajů, které jsou součástí standardních účetních výkazů (9).

Rentabilita je pojem vyjadřující měřítko schopnosti podniku tvořit nové zdroje. Jinými slovy říká, jakého zisku je korporace schopna dosahovat, a to pomocí investovaného kapitálu (10).

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)

Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy, která byla investována do podnikání. Nezohledňuje, z jakých zdrojů došlo k financování. (11), (12).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Vzorec 1: Rentabilita celkových vložených aktiv (13)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Je vyjádřením výnosnosti kapitálu, který do podniku vložili akcionáři nebo vlastníci podniku. S jeho pomocí jsme schopni zjistit, zda investovaný kapitál přináší uspokojivý výnos (9).

$$ROE = \frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 2: Rentabilita vlastního kapitálu (13)

Rentabilita tržeb (ROS)

Udává, kolik korun zisku je podnik schopen vygenerovat z jedné koruny tržeb. V čitateli je obsažen výsledek hospodaření, který může mít různé podoby (7), (9).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Vzorec 3: Rentabilita tržeb (9)

2.2.2 Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, jak efektivně podnik dokáže naložit se svými aktivy. V případech, kdy má podnik aktiv více, než je pro něj účinně využitelné, vznikají přebytné náklady, což má za následek snížení zisku. Opačná situace, tedy nedostatek aktiv, pak vede k nemožnosti přijetí výhodných podnikatelských příležitostí. Tímto ztrácí možné výnosy, což je samozřejmě nežádoucí stav, kterého by se podnik měl vyvarovat (14).

Obrat celkových aktiv

Ukazatel informuje příjemce této hodnoty o počtu obrátek aktiv za vymezené období, zpravidla hovoříme o období jednoho roku. Nejnižší požadovaná hodnota tohoto ukazatele je 1, nicméně velký vliv na vykázané číslo má také oblast, v níž je podnik situován. Obecně vzato můžeme říci, že u nadměrně vysokých hodnot, je vhodné se zamýšlet nad alternativním využitím či odprodejem majetku (14).

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 4: Obrat celkových aktiv (14)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob předává podniku informaci o průměrném počtu dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo prodeje (13).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec 5: Doba obratu zásob ve dnech (15)

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel udává, za jakou dobu se průměrně hradí faktury. Stabilní překračování doby splatnosti nám říká, že odběratelé nedbají termínům splatnosti (15).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec 6: Doba obratu pohledávek (15)

Doba obratu závazků

Poslední ukazatel ze skupiny ukazatelů aktivity vymezuje dobu, po kterou podnikatelský subjekt odkládá platbu faktur dodavatelům (14).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec 7: Doba obratu závazků (15)

2.2.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou schopni indikovat výše rizika, kterou podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je samozřejmé, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyššímu riziku se vystavuje, protože musí dostát svým závazkům včas a bez ohledu na to, zda se mu zrovna daří, nebo se při své činnosti právě potýká s jistými incidenty (8).

Celková zadluženost

Celková zadluženost se řadí mezi základní ukazatele zadluženosti. Lze jej spočítat jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Doporučená hodnota tohoto ukazatele leží mezi 30–60 %. Věřitelé preferují spíše nízký ukazatel zadluženosti. Zaznamená-li ukazatel vyšší hodnoty než oborový průměr, podnik může jen problematicky získat dodatečné zdroje bez zvýšení objemu vlastního kapitálu (8), (13).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec 8: Celková zadluženost (8)

Koeficient samofinancování

Jedná se o podíl, v němž jsou celková aktiva podniku financována ze zdrojů jeho vlastníků. Spadá do nejvýznamnějších ukazatelů, které hodnotí celkovou finanční situaci podniku (10).

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 9: Koeficient samofinancování (13)

Běžná zadluženost

Běžná zadluženost dává do poměru krátkodobý cizí kapitál s celkovými aktivy. Krátkodobý cizí kapitál je součtem krátkodobých závazků, běžných bankovních úvěrů, pasivních přechodných položek a dohadných položek (13).

$$\text{běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 10: Běžná zadluženost (13)

2.2.4 Ukazatele likvidity

Hodnota likvidity informuje příjemce finanční analýzy o schopnosti podniku hradit své závazky (9). Ukazatele likvidity do čitatele pokládají takovou hodnotu, se kterou je

možno platit a do jmenovatele umístí číslo vyjadřující položky, které je nutné uhradit. V čitateli se nachází části majetku s různou likvidností (mírou obtížnosti transformace majetku na peníze). V krátkodobých cizích zdrojích se soustředí zejména krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci (8), (11).

Ukazatel běžné likvidity

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Čím je běžná likvidita a její hodnota vyšší, tím se zvyšuje pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Nicméně je nutné podotknout, že nadměrně vysoká likvidita může být důvodem nižších výnosů či vyšších nákladů (9).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Vzorec 11: Běžná likvidita (10)

Ukazatel pohotové likvidity

Předchozí ukazatel je znám pro své nedostatky, a právě s nimi se snaží vypořádat ukazatel pohotové likvidity. Z oběžných aktiv jsou tedy vyloučeny zásoby a zahrnuje se zde pouze hotovost v pokladně, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Doporučené hodnoty u podniků ČR by se měly nacházet v rozmezí od 0,2 do 0,5. (13), (15).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 12: Pohotová likvidita (13)

Ukazatel okamžité likvidity

Pomocí tohoto ukazatele lze změřit schopnost podniku platit okamžitě splatné závazky, které jsou splatné ke dni zjišťování tohoto ukazatele a dříve. Doporučená hodnota by se měla nacházet v intervalu od 0,9 do 1,1. Naprostou nezbytností tedy je, aby podnik vždy disponoval dostatečným množstvím nejlikvidnějších prostředků k zaplacení právě

splatných závazků. Hodnota ukazatele může být vypočtena pouze s pomocí interních podkladů z podnikové účtárny (10), (13).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní majetek}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

Vzorec 13: Okamžitá likvidita (10)

2.3 Situační analýza podniku

Situační analýzou podniku se rozumí taková analýza, která je zaměřená na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku v aktuálně probíhající fázi živostnosti podniku s ohledem na jeho základní cíle. Dochází k vyhodnocení faktorů ovlivňující postavení firmy (16), (17).

2.3.1 SLEPTE analýza

Analýza prostředí hraje významnou a důležitou roli při poznávání vnějšího okolí, v němž podnik působí. Dobře slouží pro identifikaci změn, které vznikají okolo podniku a mohou jej ovlivnit. Dále stanovuje, jakým způsobem zareaguje podnik na účinky, které byly vyvolány těmito změnami. Model SLEPTE do sebe zahrnuje sociální, právní, ekonomické, politické, technologické a ekologické prostředí (18).

Analýza by měla poskytovat odpovědi na následující otázky:

- „*Jaké jsou možné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnosti (18, str. 42)?*“
- „*Co jsou základní impulsy změny, tzn. jaké faktory vyvolávají změnu (18, str. 42)?*“
- „*Jaký lze očekávat možný dopad těchto změn na organizaci (18, str. 42)?*“
- „*Jak ovlivní konkurenční pozici (18, str. 42)?*“

Analýza sociálního prostředí

Sociální faktory disponují významnou schopností ovlivnit poptávku po zboží i službách, ale také nabídku. Určují, jak budou lidé ochotní při daných sociálních podmínkách pracovat, jak budou pohlížet na svět. V moci těchto faktorů je rovněž radikální změna

životního stylu obyvatel. Nemalou roli zde hraje vzdělanost populace, která se stává pilířem pro další rozvoj. Při analýze sociálního prostředí musí být zohledněna také společenská role mužů a žen, volný čas obyvatel a heterogenitu společnosti (18).

Analýza legislativního prostředí

Při realizaci analýzy legislativních faktorů vystupuje v hlavní roli stát. Podnikatelské prostředí je protkáno širokou škálou nejrůznějších vyhlášek, směrnic, nařízení a zákonů, které definují pravidla hry, tedy samotné podnikání. Mají vliv na uskutečňování významných rozhodnutí a na budoucnosti korporace. K významným prvkům majících vliv na podnik patří například daňové zákony, státní regulace hospodářství, zákony o ochraně životního prostředí, občanský zákoník, a jiné (18).

Analýza ekonomického prostředí

Vliv makroekonomických trendů na podnikatelskou sféru je značný a nelze jej opomínat. Míra ekonomického růstu působí na úspěch podniku. Přímo vyvolává rozsah příležitostí a zároveň přináší také řadu hrozeb, kterým podnik, pakliže chce přežít, musí čelit. Je nutné analyzovat, jak vysoké bude daňové zatížení, zda existuje silná centrální banka, jaká je cenová politika, na jaké úrovni je inflace, jaký je vývoj příjmů a nákladů na práci apod. (18).

Analýza politického prostředí

V rámci analýzy politického prostředí se zohledňuje politické uspořádání, klíčové orgány a úřady, rovnováha politického systému, politický postoj k podnikání a jeho případná podpora. Je nezbytné zohlednit i různé politické regulace a vnější vztahy se zahraničím (23).

Analýza technologického prostředí

Je důležité vzít v potaz, že podnik není od společenského prostředí izolovaný. Technologické změny mohou způsobit markantní převraty v sociální oblasti, což se samozřejmě projeví i na podniku samotném. Predikce vývojových směrů technologií je jeden z hlavních předpokladů pro zajištění konkurenceschopnosti a prosperity podniku. V rámci této analýzy není radno opomínat rychlé změny tempa technologie

v konkrétním prostředí, substituty schopné nahradit výrobky podniku, náklady na přírodní zdroje, rychlost morálního zastarávání atd. (18).

Analýza ekologického prostředí

Každý stát je situován v jiném životním prostředí. Právě z této difference plynou rozdíly se preference a priority. Management podniku musí provést rozbor nastolených ekologických podmínek. Je nutné se situaci v zemi přizpůsobit tak, aby se podnik nedostal do sporů s tradicemi, zvyky a ekologickou regulací. V současné době převládají tyto ekologické trendy: silná ochrana životního prostředí, udržitelných rozvoj, obnovitelné zdroje energie, zpracování odpadů, recyklace apod. (18).

2.3.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Velmi užitečným a častokrát použitým instrumentem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (19).

Podstata modelu vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku, který působí v určitém odvětví, je dána zejména vlivem pěti základních činitelů (20).

Mezi tyto činitele mající vliv na strategické postavení korporace náleží vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, rivalita firem působících na daném trhu (19).

Hrozba silné konkurence v odvětví

Trh se stává pro nově vstupující podnikatele méně přitažlivým, jestliže zde existuje velká skupina mocných a výbojných konkurentů. Na atraktivitě mu rovněž nepřidává zastavení či pokles rychlosti růstu prodeje (20). Za konkurenta lze považovat podnik, který zákazníkům poskytuje stejný či obdobný výrobek, případně službu. Rivalita mezi podniky roste, jestliže v daném oboru jsou vysoké fixní náklady, které způsobují, že podnik dosahuje úspor z rozsahu. Proto usilují o výrobu velkého počtu produktů. Soutěživost se rovněž spojuje s nesnadným odchodem z odvětví, v němž podnik realizuje svou činnost (21).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Odvětví je spojováno s vysokými potenciálními zisky, jsou-li bariéry vstupu i výstupu do i z něj příliš vysoké. Na úspěch v takovém odvětví se tedy váže vysoký zisk, na neúspěch potom číhá ekonomicky náročný výstup. Nízké bariéry vstupu i výstupu umožňují firmám snadno vstupovat i vystupovat, nicméně rentabilita bývá nižší (20).

Hrozba substitutů

Substituty, tedy výrobky, které nahrazují naše produkty, limitují ceny a tím pádem i zisky podniku. Z tohoto důvodu musí být poctivě sledováno, jak se vyvíjí trendy cen substitučních výrobků (20).

Vyjednávací síla dodavatelů

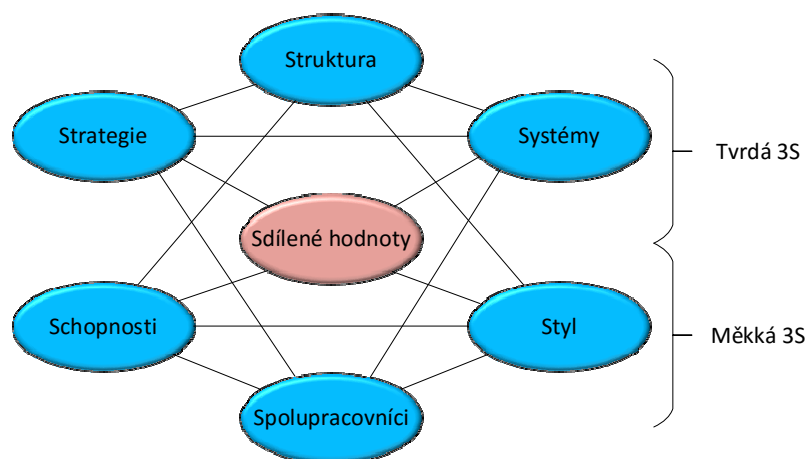
Jestliže jsou dodavatele postaveni do silné vyjednávací pozice, mohou si diktovat podmínky. Síla vyjednávání roste se snižujícím se počtem dodavatelů nebo se zvyšujícími se náklady na změnu dodavatele. Pokud dodavatelé stanovují podmínky, zvyšují ceny a snižují jakost produkce, ztrácí odvětví na své atraktivitě (21).

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci požadují produkt či službu vysoké kvality za nejnižší možnou cenu. Proto usilují o pokles cen, růst kvality a stávají se příčinou napjatých vztahů mezi konkurenty v odvětví. Jejich vyjednávací síla roste, jestliže jsou seskupeni v organizacích nebo pokud mají možnost daný produkt substituovat (20). Vysoká vyjednávací síla zákazníků ubírá na přitažlivosti odvětví (21).

2.3.3 Model „7S“ firmy McKinsey

K vytvoření „modelu 7S“ došlo v sedmdesátých letech za účelem poskytnutí pomoci manažerům v porozumění spletností, které jsou spojovány s organizačními změnami. Model vyjadřuje, že implementace změn není snadná. Je vyžadováno, aby při účinné realizaci změn, byly brány v potaz veškeré faktory najednou. Název modelu „7S“ je odvozen od sedmi faktorů, které jej tvoří a jejichž názvy v angličtině začínají počátečním písmenem „S“ (18).



Obrázek 1: Model „7S“ firmy McKinsey

(Zdroj: vlastní zpracování dle (18))

Tři horní faktory modelu – strategie, struktura, systémy – jsou tzv. „tvrdá 3S“. Čtyři faktory na dolní straně modelu jsou méně hmatatelné, a proto se pro ně používá označení „měkká 7S“ (18).

Strategie (Strategy)

Strategie je vyjádřením způsobu, kterým podnik zajišťuje dosažení vytyčené vize a také vymezuje reakce na hrozby a příležitosti, které jsou spojené s daným podnikatelským odvětvím (18).

Struktura (Structure)

Jako struktura je zde chápána obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce mezi podnikatelskými jednotkami, sdílení informací apod. V souvislosti se změnou procesů je někdy považována změna struktury za nutnost (18).

Systémy (Systems)

Jedná se o formální i neformální procesy, které slouží k řízení každodenních aktivit organizace. Jsou zde zahrnuty např. manažerské informační systémy, komunikační systémy, systémy alokace zdrojů atd. (18).

Spolupracovníci (Staff)

Do množiny spolupracovníků spadají lidské zdroje organizace, jejich rozvíjení, školení, poměry mezi nimi, funkce, nároky, motivace apod. (18).

Schopnosti (Skills)

Za schopnost je považována profesionální znalost a kompetence jsoucí uvnitř organizace – tedy co organizace dělá nejlépe. Je vhodné a velmi důležité uvažovat pozitivní i negativní synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením (18).

Styl (Style)

Stylem chápeme přístup managementu k řízení a také k řešení vzniklých problémů. Důležitou roli zde hraje uvědomění si rozdílů mezi formální a neformální stránkou řízení a také mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících a tím, co management skutečně realizuje (18).

Sdílené hodnoty (Shared values)

Jsou odrazem výchozích skutečností a idejí, které respektují pracovníci a další zainteresované strany. U dobře fungujících podniků je typické patřičně vyjádřit základní sdílené hodnoty v jejich misích (18).

2.3.4 SWOT analýza

Za cíl SWOT analýzy je považována identifikace míry schopnosti strategie firmy a jejich silných a slabých míst vyrovnat se se změnami, které se odehrávají v prostředí (22).

SWOT analýza se těší popularitě pro svou integrující povahu získaných a poté hodnocených znalostí. Pracuje především s informacemi, které byly získány při hodnocení podniku či jiné organizace dílčími analýzami jednotlivých okruhů (23).

SWOT analýza, tedy analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je složena z původně dvou analýz, do nichž spadá analýza SW a analýza OT. Je vhodné začít analýzou příležitostí a hrozeb. Právě ty přicházejí z vnějšího prostředí podniku. Poté

se pokračuje analýzou silných a slabých stránek, ty se týkají interního prostředí podniku (22).

V rámci analýzy vnitřního prostředí se prověřují zdroje organizace. Provádí se odhad objemu a typu zdrojů, jež má podnik k dispozici. Zároveň je možno posoudit, jak bude vhodné s těmito zdroji nakládat a pracovat (23). Silné a slabé stránky jsou určeny s pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů (22).

Při analyzování vnějšího prostředí lze vymezit jeho hrozby a příležitosti. Koncentrace je zde směřována do politického prostředí, vývoje ekonomické situace, ekologických faktorů, legislativního prostředí, sociálního a kulturního prostředí. Posuzování je realizováno s použitím analýzy SLEPTE (23).

Za obrovskou výhodu SWOT analýzy je pokládána sumarizace mnoha analýz a jejich kombinace s klíčovými výsledky analýzy prostředí podniku a jeho schopnostmi. Její nevýhoda bývá spatřována v přílišné statickosti a subjektivitě (22).

Informace, které byly získány realizovanými analýzami, poslouží jako podklad pro souhrnnou analýzu SWOT. Ta znázorní veškeré hrozby, které mohou nastat a také příležitosti přicházející z vnějšího okolí v kombinaci se silnými a slabými stránkami korporace. Dojde k vytvoření prostoru pro další využití nabytých vědomostí ke strategickému řízení (23).

2.4 Benchmarking

Pojem „benchmarking“ byl převzat do České republiky z anglicky hovořících zemí. Jedná se o metodu, která podniku umožní posoudit výkonnost na základě jejího porovnání s jinými společnostmi. Tyto společnosti v daném oboru vynikají. Takovým způsobem se dospěje ke zjištění, jak dané subjekty dosáhly svých výborných výsledků. Získané informace jsou následně použity v procesu zdokonalování výkonnosti daného podniku (24).

Je nezbytné zmínit, že benchmarking musí být vždy podnícen ze strany TOP managementu podniku. Dále musí dojít k vytyčení alespoň jednoho subjektu, se kterým se bude podnik porovnávat. Hlavní kritérium výběru je, aby vybraná společnost

dosahovala mnohem lepších výsledků než podnik, u něhož je výkonnost posuzována (24).

Benchmarkingem se vymezí prostor pro možné zdokonalení. Právě realizace aktivit vedoucí ke zlepšování, provádění inovací a změn přináší benchmarkingu smysl (24).

V rámci benchmarkingu lze srovnat téměř cokoli. Porovnání se může týkat například charakteristických veličin určitého výrobku, hodnot přinášených zákazníkům nebo nejrozumnějších postojů a stanovisek při zajišťování bezpečnosti informací (24).

Své uplatnění zde nalézá brainstorming i analýza hodnoty pro zákazníka. Právě s jejich pomocí se zajistí odkrytí nových přístupů ke zlepšení. Zároveň je tímto směřováno k vytvoření příhodného prostředí pro přijímání nových technik daným podnikem. Při soustavné repetici benchmarkingu bývají vyzorovány značné změny k lepšímu stavu. Motivace a vzdělávání se řadí mezi hlavní primy benchmarkingu. Je schopen vyburcovat ke kritičtějšímu pohledu na soudobé činnosti. Motivuje k nalézání slabých míst v realizovaných aktivitách. A právě hledání a nalezení slabin vytváří opěrný pilíř pro podnik, který usiluje o posílení své pozice a chce pokračovat v kontinuálním zdokonalování (24).

2.4.1 Druhy benchmarkingu

Existuje několik typů benchmarkingu. Mezi nejpoužívanější se řadí následující druhy:

- **Strategický benchmarking:** Uplatňuje se v případě zlepšení komplexní výkonnosti podniku zkoumáním dlouhodobých strategií nebo vývojem nových produktů. Změny, které vychází z tohoto typu benchmarkingu, se mohou realizovat poměrně těžko a jejich zavedení déle trvá (16).
- **Výkonný a konkurenční benchmarking:** Podniky posuzují své postavení vzhledem k výkonovým popisům klíčových výrobků či služeb. Do benchmarkingu jsou zahrnovány podniky, které působí ve stejném odvětví. Jeho využití je typické pro obchodní asociace a nezávislé podniky (16).
- **Benchmarking procesů:** Tento typ benchmarkingu je zaměřen na zlepšení problematických procesů a činností. V tomto případě se pro

komparaci vyhledávají podniky, které se vyznačují dodávkami analogických služeb (16).

- **Funkční benchmarking:** Podniky zde pro srovnání užívají společnosti z různých odvětví. Lze se setkat i s přístupem, kdy se firmy komparují i s podniky s odlišnými aktivitami za účelem nalezení metody vedoucí ke zdokonalení podobných funkcí či procesů. Tento druh benchmarkingu může vést ke kardinálnímu zlepšení (16).
- **Interní benchmarking:** Jde o takový typ benchmarkingu, v němž se realizuje porovnání v rámci jedné firmy. Jako příklad lze uvést komparace dvou poboček jedné firmy. Tyto pobočky však sídlí v jiných státech. Plusem je jednoduchý přístup k interním informacím a rovněž skutečnost, že tento typ benchmarkingu je časově méně náročný než ostatní. Jako hlavní zápor lze vytyčit nedostatečné množství reálných obnovení (16).
- **Externí benchmarking:** Pomocí tohoto benchmarkingu se lze učit od „těch nejlepších“. Provádí se zde analýza podniků, které jsou považovány jako špičky ve svém oboru. Nevýhoda může být spatřována ve zdlouhavosti procesu srovnání s ostatními druhy benchmarkingu (16).
- **Mezinárodní benchmarking:** V důsledku globalizace a rozvoje informačních technologií rostou eventuality komparace na mezinárodní úrovni. Jde o typ benchmarkingu, který je náročný nejen na přípravu, ale i na čas a peníze (16).

2.4.2 Model benchmarkingu společnosti Xerox

Za subjekt, který je spojován se zrodem benchmarkingu, se považuje společnost Xerox Corp. Přístupy k benchmarkingu této firmy jsou znázorněny následujícími etapami (24):

- Etapa plánování – je spojena s identifikací objektu benchmarkingu, jeho partnerů a výběrem metod pro sběr dat. Je zakončena samotným sběrem dat dle určených metod (24).
- Etapa analytická – dochází k vyhodnocení dat a vymezení budoucí úrovně vlastní výkonnosti (24).
- Etapa integrace – získané informace se posoudí vedoucím orgánem v podniku. Následuje formulace konečných cílů zlepšování (24).

- Etapa realizační – poslední etapa je spojena s realizací návrhu plynulého zlepšování (24).

2.5 EFQM Model Excellence

Tento model spadá dle aspektu hodnocení konkurenceschopnosti společností k nejběžněji používaným systémům v evropských státech. K jeho vytvoření došlo v roce 1991. U jeho zrodu stála Evropská nadace pro management jakosti. Do roku 1999 byl znám pod pojmenováním Evropský model TQM. V tomto roce však došlo k jeho inovaci a následnému uvedení nového označení EFQM Model Excellence. Sled písmen EFQM vychází s počátečních liter slov **E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**anagement. Model je poměrně náročný, nicméně v dnešní době může být označen jako nejideálnější způsob, který vede k rozkvětu systému managementu (5).

K výchozím charakteristikám tohoto modelu lze zařadit domněnku, že vynikající výsledky mohou být zaznamenány jen za předpokladu, že je dosažena spokojenost u externích zákazníků, zaměstnanců a zároveň je zajištěn nejvyšší možné respektování okolí (5).

EFQM model sestává z devíti hlavních a třiceti dvou dílčích kritérií. K hlavním kritériím jsou přisuzovány body nebo procentuální váha. Každé dva roky dochází z pohledu komplexnosti a přiměřenosti k jeho přezkoumávání a aktualizaci (pokud je nutná). Velkým pozitivem tohoto modelu je jeho aplikovatelnost na kteroukoli společnost. Její velikost, obor podnikání či zaměření zde není relevantní. Z tohoto tvrzení tedy vyplývá, že model je velmi univerzální a díky tomu se stal podkladem pro oceňování firem národními cenami za jakost (5), (25).

Pět z devíti hlavních kritérií jsou nástroje – „Enablers“, které prezentují dovednosti podniku (potenciál). Ty zahrnují nástroje a prostředky v materializované podobě a zároveň duševní vlastnictví v podobě nematerializované. Enablers jsou podstatou pro úspěšnou podnikatelskou aktivitu, tedy říkají, jak by se mělo postupovat. Zbylá čtyři kritéria představují výsledky – „Results“. Firma hodnotí, jaký zaznamenala úspěch z pohledu výsledků a jak moc se přiblížila naplnění určených cílů (26).

Mezi bližší charakteristiky jednotlivých kritérií spadá:

- **Vedení** – kritérium se zaměřuje na vrcholové vedení podniku. Hodnotí rozvoj manažerů a vzájemnou podporu naplnění vize. Jednoduše řečeno zkoumá potenciál managementu firmy (26). Mezi čtyři dílčí kritéria, do kterých je vedení dekomponováno, spadá:
 - Nakolik je realizován rozvoj vize a hodnoty manažery
 - nakolik se podílí manažeři na rozvoji a zlepšování systému managementu,
 - nakolik se angažují manažeři do partnersko-zákaznických vztahů,
 - nakolik manažeři motivují a podporují ostatní zaměstnance (5), (26).
- **Politika a strategie** – kritérium navazuje na předchozí, umožňuje hodnotit schopnosti managementu podniku implementovat podnikovou vizi díky strategii soustředěné na zájmy zúčastněných stran (26). Kritérium je rozloženo na pět dílčích kritérií.
 - Politika a strategie vystupuje ze současných i budoucích očekávání a potřeb účastněných stran,
 - politika a strategie je založena na informacích získaných měřením výkonnosti, průzkumu a učení se,
 - politika a strategie jsou kontinuálně aktualizovány,
 - politika a strategie jsou užívány ve veškerých podstatných procesech,
 - politika a strategie je komunikována a prosazována (5), (26).
- **Lidské zdroje** – kritérium, které hodnotí lidské zdroje a jejich řízení, péči o personální možnosti, rozvoj vědomostí a zkušeností zaměstnanců. Lidské zdroje jsou jedním z nejpodstatnějších faktorů při naplňování vize a uskutečňování firemní strategie (26). Do dílčích kritérií spadá:
 - Plánování, řízení a rozvoj lidských zdrojů,
 - identifikace, údržba, rozvoj znalostí personálu,
 - angažovanost a delegace odpovědnosti v průběhu výrobního procesu,
 - jakostní vedení dialogu, kvalitní komunikace (26).

- **Zdroje a partnerství** – kritérium posoudí, jak podnik dokáže plánovat vztahy s partnery za podmínky zohlednění podpory své strategie (5). Sub kritérii jsou:
 - Řízení externích účastnických vztahů,
 - řízení externích finančních zdrojů podniku,
 - správa a řízení budov,
 - řízení technologií včetně inovací,
 - řízení znalostí a informačních zdrojů (26).
- **Procesy** – objektem daného kritéria je zejména hodnocení řízení procesů. Předpokladem je, že všechny činnosti jsou od samého začátku až do konce poctivě a systematicky řízeny (26). Mezi dílčí kritéria náleží:
 - Procesy jsou navrhovány a řízeny systematicky,
 - procesy jsou zlepšovány a navrhovány za účelem zvyšování hodnoty pro zákazníky a plného uspokojování,
 - výrobky a služby jsou navrhovány inovovány na základě zákaznických potřeb,
 - realizace výroby, servis produktů,
 - řízení a zlepšování zákaznických vztahů (5).
- **Výsledky vzhledem k zákazníkům** – zjišťuje, kam podnik dospěl ve vztahu k externím zákazníkům. Kritérium se dekomponuje na následující:
 - Měřítko zákaznického vnímání podniku,
 - interní ukazatele sloužící k monitoringu a porozumění a rozvoji výkonnosti (5).
- **Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – již samotné pojmenování vypovídá o významu daného kritéria. Je zde posuzováno, čeho společnost dosahuje vzhledem ke svým zaměstnancům (5). Do dílčích kritérií se řadí:
 - Měřítko vnímání společnosti pracovníky,
 - výkonnostní ukazatele i v tomto případě užívané k monitoringu a zvyšování zaměstnanecké výkonnosti (5).

- **Výsledky ve vztahu ke společnosti** – je zde provedena analýza, čeho podnik dosáhl vzhledem ke společnosti (myšleno místní, národní i nadnárodní společenství) (5). Dílčími kritérii jsou:
 - Měřítko vnímání společnosti, která vypovídají o tom, jak společnost vnímá daný subjekt,
 - ukazatele výkonnosti, což jsou interní ukazatele užívající se k monitoringu, analýze a rozvoji výkonnosti organizace (5).
- **Klíčové výsledky výkonnosti** – kritérium se zajímá o to, co podnik získal ve vztahu k naplánované výkonnosti (5). Dekompozice na dílčí kritéria je následující:
 - Klíčové výsledky podniku,
 - klíčové ukazatele výkonnosti podniku a jejich hodnocení (5).

2.6 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (dále jen BSC) nabývá v českém překladu významu tzv. „systému vyvážených ukazatelů“. Je charakteristická pro zachování klasických finančních měřítek, ale zároveň je doplněna o nová měřítko hybných sil výkonnosti týkající se budoucího vývoje. Cíle a měřítko BSC vychází z vize a strategie podniku. Jsou zaměřeny na pozorování výkonnosti společnosti, a to ve čtyřech strategických okruzích, do nichž spadá finanční oblast, zóna zákazníků a trhů, okruh interních procesů a oblast učení se a růstu (5).

2.6.1 Historický vývoj Balanced Scorecard

K vytvoření názvu i koncepce došlo na počátku devadesátých let 20. století americkým profesorem Robertem S. Kaplanem v kooperaci s ředitelem americké poradenské společnosti Davidem P. Nortonem (2).

Základní stavební kameny však byly Robertem S. Kaplanem položeny již v roce 1987, a to v knize s názvem „Relevance Lost“. Zde byly kritizovány takové systémy měření výkonnosti, které se zakládaly pouze na pyramidovém rozkladu měřítek rentability. Podstata jejich nového přístupu se odvíjí od statistik ve sportu, které se v Americe těší velké oblibě. Kaplan a jeho nová filozofie vychází z faktu, že výkonnost soužícího týmu

se nehodnotí jen podle dosaženého skóre. Je ovlivněna řadou dalších parametrů a ty musí být zohledněny. Původní myšlenka BSC je prakticky stejná. Pozorování jsou podrobeny takové parametry výkonnosti podniku, které mají větší vypovídací schopnost o výkonnosti než souhrnná hodnota rentability (2).

V devadesátých letech se začal tento přístup výrazně prosazovat. Poprvé byla metodika BSC popsána v článku Harward Business Review, a to v roce 1992. O čtyři roky později byla vydána kniha pod názvem „The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action“. Roku 1999 se i Česká republika dočkala jeho zavedení (5).

2.6.2 Charakteristika Balanced Scorecard

Na metodiku Balanced Scorecard je nutné pohlížet jako na strategický systém řízení. Tento systém umožňuje podniku konkretizaci strategií, které následně vedou k dosažení cílů firmy. Dále zajišťuje efektivní převod strategií do odpovídajících aktivit – tzv. strategických akcí. Důležitou podmínkou pro zaznamenání úspěchu v řízení je prosáknutí tohoto systému celou podnikovou organizací (3).

BSC je charakteristická pro své důležité prvky. Struktura BSC a její definice spočívá v určení perspektiv strategické mapy. Následně se vymezí jisté cíle pro konkrétní aspekty, na jejichž základě je pak vytvořena strategická mapa. S její pomocí je možné zaznamenat kauzální vazby strategických cílů v jednotlivých aspektech. K jednotlivým cílovým hlediskům, která jsou elementy strategické mapy, se přesně určí ukazatele a cílové hodnoty, o něž usilujeme a ke kterým chceme dojít. Aby bylo těchto strategických cílů a cílových hodnot dosaženo, vymezí se strategické akce. Tyto akce a postupy nám zajistí efektivní realizaci vytyčené strategie (19).

2.6.3 Balanced Scorecard jako strategický model řízení

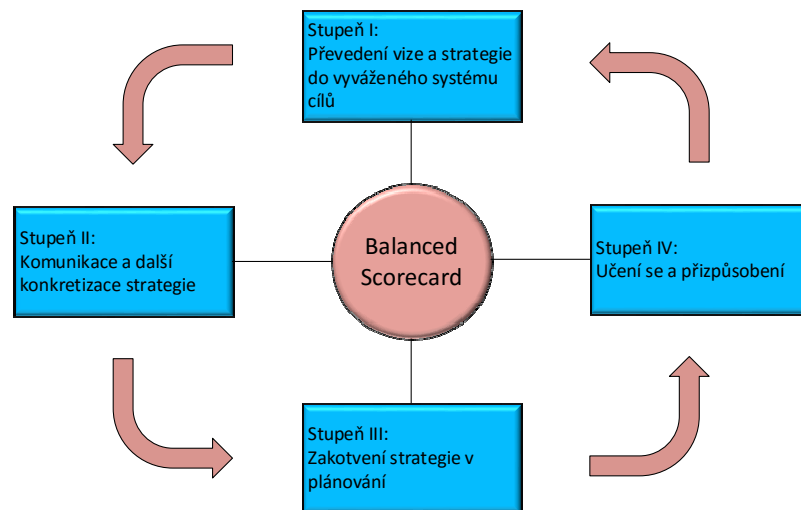
Strategický systém řízení lze rozdělit do následujících čtyř stupňů:

Stupeň I. nazývaný jako interpretace vize: výklad vize vede k určení vhodné strategie. Zároveň umožní tvorbu realizačního modelu strategie (27).

Stupeň II. s názvem komunikace a další konkretizace strategie: provádí se zde sdělování a zpřesnění strategie dalším hierarchickým úrovním ve společnosti (27).

Stupeň III. pojmenovaný jako zakotvení strategie v plánování: v rámci tohoto stupně dochází k přiřazování zdrojů, jež se zaměřují na strategii podniku (27).

Stupeň IV. označený jako učení se a přizpůsobení: je užíván k analyzování vykázaných výsledků (27).



Obrázek 2: Organizace zaměřená na strategii

(Zdroj: vlastní zpracování dle (27))

V předchozím textu bylo mnohokrát použito slovní spojení „strategické řízení“. Jaký je však jeho přesný význam a v čem spočívá jeho podstata? Pojem strategické řízení lze vymezit jako skupinu činností, které se orientují na vymezení směrů následného podnikového rozvoje. Obsahuje určení příležitostí a akceptaci souvisejícího strategického rozhodnutí zaměřené na přiřazení zdrojů a metodách jejich užívání. Jde o proces, v němž TOP manažeři stanovují a také zavádějí strategie, které umožňují dosažení vytyčených cílů, harmonii vnitřních zdrojů a vnějšího prostředí a zajištění konjunktury podniku (28).

Názor na termín „strategie“ zaznamenal v minulosti vývoj s ohledem na zkušenosti, které byly získány v okruzích zpracování a nasazení strategie do podniku. Původně byla strategie vnímána jako dokument určující dlouhodobé cíle podniku. Dnes je strategie pojata jako připravenost podniku na budoucnost (28).

Se strategií a potažmo se strategickým řízením souvisí i pojmy jako vize, mise a cíle. Pro správné pochopení strategie je nutné, aby podnik spatřoval rozdíly mezi těmito termíny:

- **Vize** – jedná se o budoucí, velice vzdálenou pozici, do níž se chce podnik dostat (29).
- **Mise** – je definována jako způsob, jak dosáhnout vize. Mise se zaměřuje na soudobé aktivity. Udává jasně stanovený směr, jímž se má celá organizace ubírat (18).
- **Cíl** – vychází z idey týkající se podnikového rozvoje. Aby mohly být splněny hlavní cíle, dochází k jejich dekompozici na cíle dílčí. Při vymezení cílů se užívá principu SMART. Na základě tohoto východiska musí být cíl:
 - Specifický – každá v podniku zainteresovaná osoba mu musí rozumět
 - Měřitelný – stanovení, kolik má být čeho dosaženo
 - Akceptovatelný – musí být akceptován osobami, které jej budou implementovat
 - Realistický – cíl by měl být zaznamenaný a dostatečně náročný
 - Časově vymezený – vymezení časového rámce pro splnění stanoveného cíle (18).

2.6.4 Volba strategických cílů

S vytvářením cílů je generováno značné množství nejrůznějších nápadů. Z nich je pak důležité zvolit nejvýše dvacet nejpodstatnějších cílů. Právě tento výběr je jedním z nejtěžších úkolů při tvorbě Balanced Scorecard. Za účelem snížení náročnosti tohoto úkonu bylo vytyčeno několik kroků, které se při výběru cílů musí realizovat zároveň, nikoli stylem „krok za krokem“. Jedná se o následující sled činností: detailní vysvětlení

náplně předkládaného cíle, vypátrání strategického významu navrhovaného cíle, ohodnocení konkrétnosti navrhovaného cíle, přidružení strategického cíle k náležitému stanovisku, dokumentace obsahu cílů (27).

2.6.5 Tvorba strategické mapy

Strategická mapa je nástrojem pro zachycení strategie ve všech čtyřech perspektivách BSC. Zprostředkuje pohled na řetězec příčin a důsledků, jelikož je schopna podat informaci o reciproční závislosti mezi cíli. Zobrazuje také vazby mezi nimi. Manažeři musí znát vzájemné vztahy mezi cíli a také musí danou strategii chápat. Právě tato znalost a pochopení vede k lepší spolupráci. Správná strategická mapa by měla zahrnovat určení strategických cílů pro jednotlivé perspektivy, stanovení měřítek pro veškeré strategické cíle, harmonický vztah strategických a nestrategických měřítek a definování řetězce příčinných vazeb (23), (27).

2.6.6 Selektce ukazatelů

Za účelem ztvárnění strategických cílů a úrovní jejich dosažení je důležité zvolit správná měřítka. BSC není pouhou soustavou měřítek. Jedná se o koncept sdružující finanční a nefinanční měřítka do jediného celku. Zpřesňuje strategii v systému cílů BSC. Pro zajištění jasných strategických cílů není vhodné, aby byla vymezena čtyři a více měřítek. Ideální situace je vymezení cíle dvěma měřítky, v ojedinělých a výjimečných případech mohou být vytyčena až tři měřítka. Pakliže je nutné, aby byl cíl vymezen více ukazateli, musí dojít k rozdělení tohoto cíle (27).

V průběhu realizace selektce měřítek musí být věnována pozornost tvrdým faktorům (ty, které mohou být váženy, měřeny či počítány) a rovněž faktorům měkkým (zde spadá např. image, spokojenost zaměstnanců, vhodnost vybavení výpočetní technikou apod.), které mají také obrovský vliv (27).

2.6.7 Určení cílových hodnot vybraných měřítek

Po výběru měřítek přichází na řadu určení jejich cílových hodnot. Jestliže měřítka strategických cílů absentují cílové hodnoty, nevzášejí do řízení žádný smysl a ztrácejí na svém významu. Cílové hodnoty jsou podstatné pro stanovení priorit. S rostoucí náročností hodnot daného cíle přímo úměrně roste pozornost, které se mu dostává.

Při sporech mezi cíli pak tato skutečnost hraje důležitou roli. Aby nastala harmonie mezi nesouhlasnými cíli, musí být vytyčený cílové hodnoty (27).

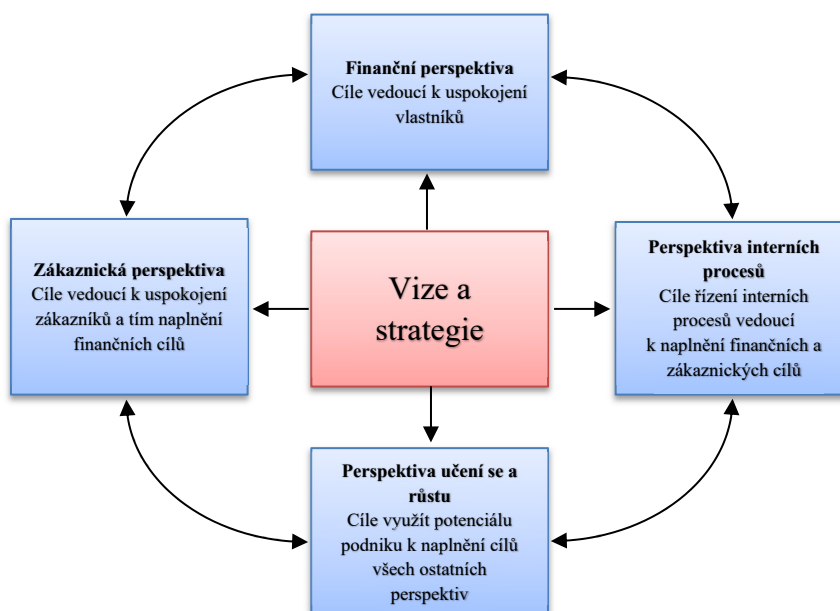
2.6.8 Vytyčení strategických akcí

Za selekcí ukazatelů a vymezením cílových hodnot vybraných měřítek následuje volba strategických akcí. Těmito akcemi jsou dosahovány cílové hodnoty. Jejich realizace představuje konkrétní činy vedoucí k zajištění úspěchu na cestě ke stanoveným cílům (23).

Ke strategickým iniciativám náleží veškerá opatření, projekty a akce vedoucí k uskutečňování strategií vymezených cílů. Právě tyto prakticky realizované iniciativy přivádí BSC k životu (27).

2.7 Balanced Scorecard a její perspektivy

Již v úvodu bylo zmíněno, že výchozími body pro určení cílů a ukazatelů Balanced Scorecard jsou vize a strategie podniku. Koncept Balanced Scorecard je určen čtyřmi generálními perspektivami (30):



Obrázek 3: Základní perspektivy konceptu BSC

(Zdroj: vlastní zpracování dle (3))

Výše je znázorněno, že mezi čtyři perspektivy spadá: finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu (30).

V podstatě se jedná o strategický instrument užívaný k formulaci, implementaci a sledování strategie na základě určené strategické orientace tak, že ve vytyčených perspektivách umožňuje formulovat již zmíněné cíle, ukazatele a plánované hodnoty. Obrovským plusem celého modelu Balanced Scorecard je možnost adaptace na unikátní podmínky oblasti, v němž podnik působí (23).

2.7.1 Finanční perspektiva

V rámci BSC by měly ve společnosti být propojeny finanční cíle se strategií celého podniku. Finanční perspektiva hraje důležitou roli, neboť do ní vedou cíle a ukazatele ze zbylých tří perspektiv. Právě ono spojení zajišťuje dlouhotrvající ekonomickou prosperitu (30).

Nebývá šťastné volit pro všechny podnikové divize totožné finanční cíle, a to z důvodu odlišnosti jednotlivých strategií (30).

Za dobu své existence se podnik nachází v různých etapách. Hovoříme o tzv. životním cyklu. Tyto fáze podnikového života značně působí na finanční cíle. Se změnami životního cyklu mohou přijít také transformace podnikových cílů (30).

Balanced Scorecard bere v úvahu tři etapy životního cyklu podniku. Těmi jsou:

- **Růst** – fáze růstu je spojena s počáteční etapou životního cyklu podniku. Výrobky podniku v rostoucí fázi skrývají obrovské možnosti růstu. Do finančních cílů v této fázi náleží procentuální míra růst obratu a míra růstu prodeje ve vybraných zákaznických částech (30).
- **Udržení** – po fázi růstu následuje fáze udržení, v níž se nalézají majorita podniků. Je spojena s velkou přitažlivostí nových investic, od kterých je následně vyžadováno, aby jejich návratnost byla co nejvyšší. Jejich koncentrace spadá do vymýcení problematických oblastí a kontinuálního zlepšování. Sledují se zde měřítka vztahující se k ziskovosti, ROI, nebo také ROCE (30).

- **Největší výnosy (sklizeň)** – pro poslední fázi je charakteristické, že již nejsou prováděny investiční akce velkého rozsahu. V poslední etapě se podnik orientuje zejména na investice týkající se údržby stávajícího zařízení. Jestliže je v této fázi realizován investiční projekt, jeho doba návratnosti nesmí být dlouhá a zároveň je zde vznesen požadavek na vysokou přesnost. Jako cíl zde může být uvedena maximalizace hotovostního přítoku, k jehož měření je využitelný ukazatel provozního cash flow (30).

Všem výše vyjmenovaný životním etapám odpovídají tři finanční oblasti, které jim poskytují podporu:

- Růst obrátu a mix výrobku nebo služeb (marketingový mix),
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie (30).

2.7.2 Zákaznická perspektiva

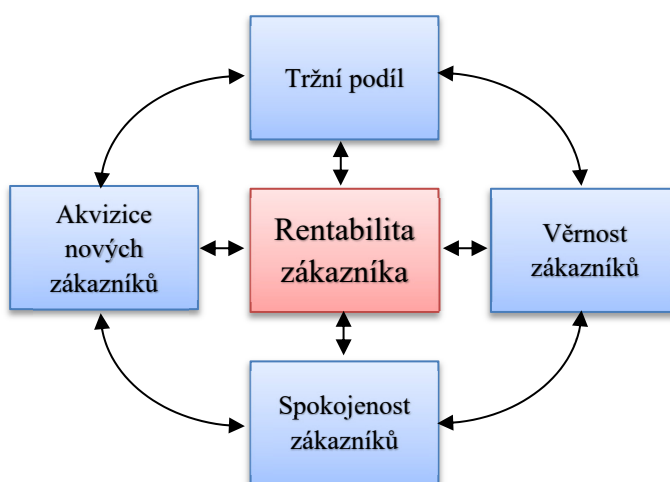
Manažeři jsou s pomocí této perspektivy Balanced Scorecard schopni konkretizovat a zjišťovat přesné zákaznické a tržní segmenty, v nichž je možné podnikat. Zároveň umožňuje vymezit ukazatele výkonnosti dané organizace pro tato pole účinnosti (30).

Ukazatele s orientací na zákazníka jsou schopni určit a také změřit hodnotové výhody, které pak pro měřítka zákaznické perspektivy znamenají hybné síly uspokojení zákazníků (30).

Do hlavních výsledkových ukazatelů v dané oblasti spadá:

- **Tržní podíl** obchodu daného podniku na celkovém obchodu na vymezeném cílovém trhu. Bývá vyjádřen v procentech, množstvím prodaných jednotek či souhrnným objemem tržeb z prodeje (5).
- **Věrnost zákazníků** dokáže změřit počet zákazníků, jejichž vztah k podniku má dlouhodobý charakter. Je vyjádřen procenty z celkového počtu zákazníků (5).

- **Akvizice nových zákazníků** poskytuje informaci o míře přírůstku nových zákazníků, které si podnik získal. Je vyjádřena relativně nebo absolutně (5).
- **Spokojenost zákazníků** je vyjádřena indexem spokojenosti. Tento index se vypočítá z hodnocení zákazníků na základě zadaných kritérií hodnot pro zákazníka (5).
- **Rentabilita zákazníků** změří čistý zisk nebo ztrátu určitého zákazníka nebo seskupení zákazníků. Zohledňuje veškeré náklady a jednorázové výhody, k jejichž poskytnutí došlo (5).



Obrázek 4: Základní skupina ukazatelů perspektivy prodeje a jejich kausální vazby

(Zdroj: vlastní zpracování dle (5))

V současnosti, kdy jsou podniky nuceny vyrovnat se s globální konkurencí, je nezbytné snažit se o zvýšení a taktéž o udržení tržního podílu. Toho lze docílit růstem stupně zákaznické spokojenosti. Spokojenost zákazníka roste se zvyšující se hodnotou pro zákazníka u výrobků a služeb nabízenými podnikem. Mezi hlavní faktory hodnoty pro zákazníka náleží (5):

- **Atributy výrobků a služeb** se odvíjí od požadavků zákazníků v jednotlivých cílových segmentech. Manažeři jsou proto povinni vypátrat, co zákazníci v těchto vytyčených segmentech preferují. Je důležité mít

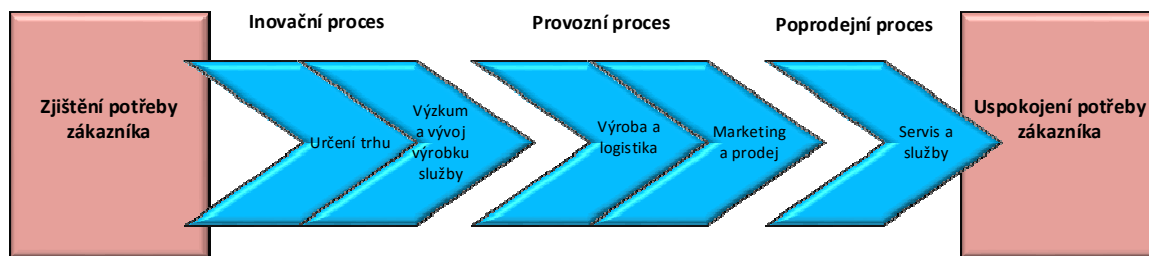
neustále na paměti, že zákazníci se dožadují základního výrobku dodaného ve stanoveném čase na stanoveném místě za nejnižší možnou cenu. Kvalita je pro ně samozřejmá. Hodnota pro zákazníka je výsledkem jeho subjektivního vnímání a měření je založeno na měkkých datech. Tvrdá data pak poskytují cenová srovnání s konkurencí. Další tvrdá data lze získat srovnáním ostatních prvků atributů výrobků a služeb s konkurencí (5).

- **Čas** je v současnosti primární. Způsobnost rychlé reakce na aktuální zákaznické tužby a potřeby je kritický faktor pro péči o stávající zákaznickou základnu a zároveň pro její rozšíření (5).
- **Kvalita** byla a je rozhodujícím prvkem atributů všech výrobků a služeb. V současnosti je však považována za nutnou podmínku pro zajištění podnikové existence a již není konkurenční výhodou (5).
- **Cena** i dnes zůstává nejdůležitějším faktorem. Preference ceny před ostatními faktory (například dodržováním termínů či kvality) se obvykle odvíjí od vybraného segmentu (5).
- **Poměry se zákazníky** a jejich vývoj je spojen se samotnou poptávkou produktu či služby, objednáním a dodávkou. Dále se vztahy vyvíjí v průběhu užívání výrobku, servisu, poskytování služeb spojených se zbožím a nabídka nových typů produktu (5).
- **Podniková image a reputace** se definují jen velice obtížně. V době velkého vlivu masových médií pomocí cílené reklamy lze dosáhnout obrovské loajality zákazníků. Úspěch komunikace atraktivního image značky lze měřit eventualitou určení vyšších cen značkového zboží vůči cenám neznačkového s obdobnými atributy (5).

2.7.3 Perspektiva interních procesů

Aby bylo zajištěno dosažení zákaznických i vlastnických cílů, musí být charakterizovány v rámci této perspektivy procesy, které hrají v jejich dosahování významnou roli. Perspektiva je tedy zaměřena na procesy s mimořádným významem pro uskutečňování strategie. V rámci konceptu Balanced Scorecard se považuje

za vhodné, aby TOP management definoval kompletní vnitřní hodnotový řetězec. Na jeho počátku stojí inovační proces. Poté plynule přechází do provozního procesu. Je zakončen poprodejním servisem (3), (30).



Obrázek 5: Obecný model hodnotového řetězce BSC

(Zdroj: vlastní zpracování dle (5))

V rámci inovačního procesu je podnikem zkoumán vývoj potřeb zákazníků, a to cestou strategického marketingu. Na jeho základě se pak realizuje výzkum a vývoj nových výrobků či služeb, které uspokojí nově nalezené zákaznické potřeby. Zjednodušeně řečeno, jsou zde hledány možnosti pro zlepšení užitečných vlastností výrobků s ohledem na zákazníka a jeho preference a tužby (3), (5).

Za účelem zjištění účinnosti tohoto procesu bylo experty ze společnosti Hewlett-Packard navrženo měřítko BET. Jedná se o dobu zvratu, která měří čas mezi zahájením prací na produktovém vývoji a vznikem zisku z prodeje, který pokryje veškeré náklady na dříve realizovaný vývoj (30).

U provozního procesu je zabezpečena výroba produktů a jejich následný prodej zákaznickému subjektu. Právě na tento díl celého hodnotového řetězce byla dříve soustředěna obrovská pozornost. I dnes patří bezporuchový provoz, udržování jakosti a plnění termínů dodávek k důležitým faktorům ovlivňující spokojenost zákazníka. Pro mnoho oborů je v současné době však klíčový předchozí, tedy inovační proces (5).

Poprodejní servis a služby uzavírá hodnotový řetězec BSC. Podniku mohou přinést velkou výhodu v konkurenčním boji. Spadá zde především pozáruční servis, fakturace nebo bezpečné uložení škodlivých odpadů. Preventivní kontroly v době záruky i

po záruce jsou nezbytnou součástí poprodejního servisu. Právě ony nežádoucí efekty vznikající v souvislosti s poruchami, mohou zákazníkovi přinášet velké finanční náklady, což je negativním jevem, kterému je důležité v rámci poprodejních služeb předcházet (5).

2.7.4 Perspektiva učení se a růstu

Cílem čtvrté a zároveň poslední perspektivy je rozvoj infrastruktury, která je potřebná pro uskutečnění strategie. Aby podnik zaznamenal vysokou výkonnost, musí znatelně investovat nejen do lidí, ale také do systémů a procesů. Právě ty tvoří schopnosti podniku, premise pro zvládání změn, které přijdou v budoucnu a zároveň zvyšují um přizpůsobení se (3).

Jestliže nedojde k realizaci investic do soustavného vzdělávání lidských zdrojů či k investování do systémů a postupů, nebude dosaženo finančních cílů, jež jsou určeny pro dlouhodobý časový horizont. Investice týkající se obvyklých sfér (např. obnova a údržba zařízení) a investování do infrastruktury mají obrovský význam a jejich zanedbávání se v podniku jistě ukáže. Typické jsou pozdní, nicméně velmi tvrdé dopady (30).

Spadají zde tři následující oblasti:

- **Schopnosti zaměstnanců**, kteří svou kreativitou umožní podniku zajistit dosažení stanovených cílů. Právě zaměstnanci jsou klíčem k podnikovému úspěchu a prosperitě (30). Do klíčových výstupních měřítek zaměstnaneckých cílů se řadí:
 - **Spokojenost zaměstnanců** – ukazatel vychází z myšlenky, že jen spokojený zaměstnanec může být produktivnější a jeho práce bude dosahovat vyšší jakosti. Morálka a pracovní kázeň nabývá na významu, pakliže se společnost zabývá poskytováním služeb. Zde totiž dochází k pravidelnému kontaktu zaměstnance se zákazníkem (30).
 - **Udržení zaměstnanců** souvisí zejména s klíčovými zaměstnanci, kteří mají pro podnik velký přínos. Jejich výchova, předání znalostí a zapracování znamenalo pro podnik náklady a čas. Korporace

usiluje, aby v ní tito pracovníci setrvali na co nejdelší dobu. Jejich udržení se měří procentem obratu klíčových zaměstnanců (30).

- **Produktivita zaměstnanců** je spojena se sledováním vlivu investic do zvyšování dovedností, morálky, obnovování atd. Podstatou je určit, jaký je vztah mezi produkcí na výstupu a množstvím zaměstnanců, jež byli v procesu angažování. Produktivitu měří primárně zisk na zaměstnance (30).
- **Možnosti informačního systému**, protože pouze správně fungující informační systémy jsou pro podnik a zaměstnance vhodné a nezbytné instrumenty, kterými se zajišťuje zlepšování procesů a zvyšování produktivity zaměstnanců (30).
- **Motivace, delegování pravomocí**, protože úkolem této perspektivy je tvorba vhodného prostředí pro práci, kde budou zaměstnanci motivováni, angažováni a zabezpečí se jejich iniciativa (30).

2.8 Implementace Balanced Scorecard

Kvalita implementace Balanced Scorecard reflektuje výsledný účinek tohoto konceptu. Při zavádění systému řízení s oporou Balanced Scorecard podnik musí zohlednit, že implementace BSC bude příčinou změny celého systému. Zavedení BSC tedy neznamená jen spojení standardních systémových prvků, kterými jsou řetězec příčin a důsledků, ukazatele, cílové hodnoty a strategické akce (27).

Implementace Balanced Scorecard se dělí na pět následujících fází:

- **Fáze I. – Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC:** Na úplném počátku implementace musí být na straně vedení dosažen souhlas o její potřebě a užívání dané metody. Je na místě, aby se TOP management seznámil s cíli a také s významem BSC v rámci školení. Vedení musí vymezit, v jakém rozsahu dojde k implementaci. Určí, zda se BSC nasadí v celém podniku, nebo k implementaci dojde pouze v jeho části. Musí být definována koncepční pravidla. Ta budou použita pro veškeré jednotky, jichž se zavedení BSC týká. Je zde zahrnuto stanovení perspektiv a vymezení organizačních jednotek, v nichž má být

BSC zaváděno. Následně je vhodné určit osobu odpovědnou za zavedení a uplatnění BSC. Jedná se o manažera implementačního týmu, který bude pověřen také řešením problémů a poskytováním aktuálních informací TOP managementu podniku. Důvodem pro jeho určení je zejména různorodost zaměření manažerů z odlišných řídicích úrovní (23), (27).

- **Fáze II. – Výklad již existující strategie:** Koncept BSC slouží primárně pro uskutečňování strategií, které jsou již vytvořené. Je důležité si uvědomit, že metodika BSC nemá sloužit jako instrument pro tvorbu nových strategií. Podnik musí mít stanoven strategický úmysl. Následně dojde ke konkretizaci tohoto úmyslu v rámci BSC a převede se do podoby, která lze realizovat. Převedení se uskuteční s pomocí vhodných cílů a strategických akcí vedoucích k jejich dosažení (27).
- **Fáze III. – Tvorba Balanced Scorecard:** Třetí fáze je spojena s Balanced Scorecard a jejím vytvářením pro danou organizační jednotku, celý podnik nebo divizi podniku. Mezi podstatné výchozí body při tvorbě Balanced Scorecard náleží (27):
 - Vytyčení základní architektury Balanced Scorecard,
 - informovaný a motivovaný řídicí tým tvořený TOP managementem,
 - pochopitelné, zřetelné a jasné procesy i metodické procedury
 - o dokumentaci opírající se strategie, která je nachystaná za účelem tvorby Balanced Scorecard (27).

Se zřetelem na vytyčenou strukturu se podnikají následující kroky:

- Upřesnění strategických cílů
- Propojení strategických cílů podle příčin a důsledků
- Zvolení měřítek
- Vytyčení cílových hodnot
- Schválení strategických iniciativ (27).

Jestliže se provádí výše vytyčených pět kroků, je nezbytné za podstatu BSC pokládat strategické cíle. Jádro BSC tvoří měřítka cílů, jelikož právě strategické cíle vedou k hledané konkurenční přednosti. Je důležité vzít v potaz, že i nejlepší měřítka

postrádají na svém významu, pakliže jsou těmito měřítky strategické cíle s chybami popsány (27).

Koncept Balanced Scorecard není soustava reportingu, nicméně by jej měl zastřešovat. Cílové hodnoty jsou definovány s ohledem na práci týmu TOP manažerů a také na základě mnohých diskuzí mezi nimi probíhající. Je nutné, aby byly v harmonii s jejich povinnostmi, závazky a dohodnutými cíli (27).

Pokud je systém řízení v souladu s BSC, dochází k výrazné podpoře účinného přidělu zdrojů. Za účelem nastolení vyrovnanosti, je podstatné, aby byly podporovány pouze takové cíle, které lze zrealizovat a tím pádem jsou rovněž dosažitelné (27).

- **Fáze IV. – Postup při rozšíření roll-out:** Jedná se o fázi, v níž se aplikují dříve uvedené procedury na větší počet organizačních jednotek daného podniku. Roll-out Balanced Scorecard má za následek růst kvality strategického řízení v celém podniku, a to z důvodu vertikálního propojení cílů, díky němuž se realizuje přenos cílů a strategických akcí z nadřazených jednotek do organizačně podřazených. Takto se zajistí dosažení strategických cílů, a to nejen celého podniku, nýbrž i jednotlivých obchodních okruhů (27).
- **Fáze V. – Zajištění plynulého nasazení BSC:** V podnikatelském vysoce konkurenčním prostředí nestačí pouhá jednorázová výraznější orientace na strategii. Samotná implementace BSC není ukončena definicí strategických cílů, ukazatelů, cílových hodnot a strategických akcí pro konkrétní organizační jednotku. Metody počínání si i samotné rozhodování se musí trvale zaměřit na aktuální strategii. Aby se koncept BSC propojil se soudobými manažerskými systémy řízení, je potřebný:
 - controlling, který sleduje provádění strategických akcí
 - integrace BSC do strategického a také do operativního plánování
 - integrace se systémem reportingu
 - integrace do soustavy řízení lidských zdrojů za účelem upevnění operativních cílů a strategických akcí do domluvených, odsouhlasených a ujednaných zaměstnaneckých cílů (27).

2.9 Překážky při uskutečňování BSC

Rovněž s metodou Balanced Scorecard jsou spojena určitá negativa, která souvisí s jejím uskutečňováním. K nejčastějším bariérám se řadí např. (19):

- Absence strategické mapy,
- snahy o vytvoření bezchybného a ideálního modelu Balanced Scorecard,
- podnik absentuje podporu vedení,
- nezapojení zaměstnanců do tvorby BSC,
- nezapojení externistů do vytváření BSC,
- chybějící aktualizace BSC,
- růst administrativního zatížení, nepřehlednost z důvodu nafukování BSC pro požadavky externích stran (19).

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

V následující kapitole bude vybraný podnik nejprve představen. Další úsek se bude věnovat výpočtu několika vybraných ukazatelů finanční analýzy a jejich následnému vyhodnocení. V poslední části bude podnik podroben analýze vnějšího a vnitřního prostředí, v němž je společnost umístěna.

3.1 Základní informace o podniku

Pro vybraný podnik je v textu použit smyšlený název ABC, s.r.o.

Obchodní firma: ABC, s.r.o.

Identifikační číslo: 000 00 000

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: 385

Předmět podnikání:

- Zámečnictví, nástrojářství
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (31).

Základní kapitál společnosti činí 180 000 000 Kč. V roce 1992 byl podnik znám jako akciová společnost. V roce 2008 však došlo ke změně právní formy z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným.

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatele.

Podepisování prokuristy probíhá připojením podpisu a dodatku, který označuje prokuru, k firmě společnosti. Pro zastupování a podepisování za společnost jsou prokuristé oprávněni vždy společně ve dvou (31).

3.1.1 Historie analyzované korporace

Počátky výroby zdravotnické techniky sahají až k roku 1921. V Brně existovaly v té době menší podniky, které se věnovaly výrobě zdravotnickým a laboratorním přístrojům. Postupem času docházelo k jejich spojování a specializaci na oblast výroby parních a horkovzdušných sterilizátorů a také rentgenových přístrojů. Rok 1952 je pro analyzovaný podnik velmi důležitý. Došlo v něm ke vzniku společnosti, která rozvinula výrobu sterilizátorů a rentgenů na mezinárodní úroveň. Zároveň byla činnost podniku přenesena do současného sídla (33).

Po roce 1989, kdy v České republice proběhla Sametová revoluce, došlo k ohromnému rozmachu českého podnikatelského prostředí. Podnik v červenci 1989 uskutečnil významný počín. Zajistil si samostatnost, což mu pomohlo k získání zkušeností s podnikovým řízením. Lze říci, že byl o krok napřed a nabyté zkušenosti mohly být využity při přípravách na privatizaci společnosti v letech 1990-1991 (33).

Novodobá historie, která je spojena se vstupem strategických partnerů, se datuje od roku 1992. Právě v tomto roce se realizovala privatizace podniku. Došlo k jeho přejmenování na ABC, a.s.

Vzhledem k proaktivnímu přístupu byl zajištěn kapitálový vstup dvou významných evropských výrobců v oboru sterilizace. Jednalo se o švýcarskou firmu a německý podnik. V roce 1995 německý podnik převzal švýcarské akcie a stala se tak majoritním akcionářem ABC, a.s. Následující rok je spojen s dynamickou expanzí, a to v tuzemsku i na zahraniční trhy. Konkurenceschopné a vysoce kvalitní produkty, které se těší velké oblibě, podnik distribuuje do sedmdesáti zemí světa (33).

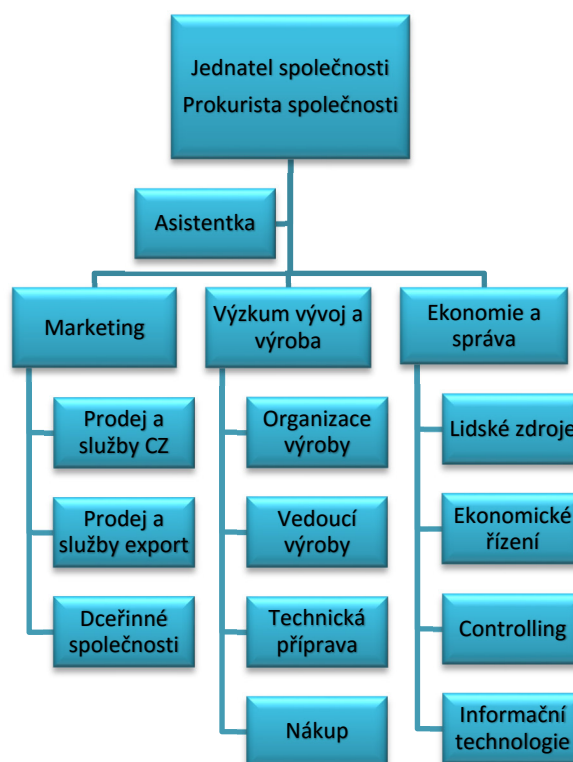
Rok 2008 znamenal změnu právního statutu korporace. Akciová společnost se změnila na společnost s ručením omezeným. Neméně důležitá je i změna názvu, podnik svůj název doplnil a nyní je znám pod obchodní firmou ABC, s.r.o.

Podnik má i několik dceřiných společností, a to v Rusku, na Slovensku, v Polsku, na Ukrajině, ve Španělsku a v USA (33).

3.1.2 Organizační struktura

Podnik ABC, s.r.o. má jediného společníka a je ovládanou osobou. Německá společnost XYZ GmbH, jejíž název je smyšlený, je jedinou ovládající osobou. Sídlí ve Spolkové republice Německo. Podnik má dva jednatele a dva prokuristy.

Organizační strukturu ve společnosti ABC, s.r.o. vyjadřuje následující schéma:



Obrázek 6: Organizační struktura ABC, s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (34))

3.1.3 Podíl na českém trhu, aktivity v zahraničí

Podnik ABC, s.r.o. je podnikem výrobním. Soustředí se především na zahraniční trhy. Lze říci, že přes 80 % produkce je určeno pro zahraniční trh, tedy pro export. Skutečnost, že podnik je jedním ze členů XYZ Group, jež se pyšní pobočkami na všech světadílech, znamená pro podnik růst tržního podílu (34).

Můžeme konstatovat, že v České republice analyzovaný podnik téměř nemá konkurenci. ABC, s.r.o. je úspěšný podnik, s dlouholetou tradicí a pevnou tržní pozicí,

má několik patentů a eviduje také jeden vynález. Z těchto skutečností vyplývá, že komparace konkurentů v dané oblasti by nebyla relevantní (34).

3.1.4 Výrobní program

Již v úvodu této kapitoly bylo řečeno, že předmětem podnikání společnosti je výroba medicínské a laboratorní techniky. Její činnost tkví především v poskytování služeb v zónách vývoje, výroby, dodávek a servisu produktů, a to zejména pro:

- parní a horkovzdušnou sterilizaci
- kultivaci, temperování a sušení
- nerezové příslušenství a operační stoly (34).

Podnik nabízí např. tyto produkty:

- **malé parní sterilizátory** – jedná se o stolní parní sterilizátory, které mají široké uplatnění (35)
- **velké parní sterilizátory**, s nimiž se lze setkat ve zdravotnictví a laboratořích (35)
- **laboratorní sušárny**, které představují high-tech systémy k vyhřívání a sušení materiálů s přesným a spolehlivým průběhem jednotlivých procesů pro použití ve výzkumu, vývoji, výrobě a také ke kontrole kvality (35)
- **laboratorní inkubátory** sloužící k inkubaci – zahřívání a také chlazení. Užívají se i k řízení vlhkosti a světla ve výzkumu a vývoji (35)

3.1.5 Budoucí investice podniku

Podnik má v plánu investovat do informačních technologií bezmála 4 mil. Kč. Z tohoto rozpočtu hodlá pořídit nový software za 1,6 mil. Kč. Do výrobních technologií společnost hodlá investovat cca 22 mil. Kč. Plánuje pořídit ohraňovací lis v hodnotě 8,4 mil Kč a také soustruh za 4 mil. Kč. Stávající nemovitosti má podnik v plánu zhodnotit o 4,6 mil. Kč. Veškeré uvedené aktivity bude podnik financovat z vlastních, ale rovněž i z cizích zdrojů (34).

3.1.6 Ochranné známky, patenty

Je nezbytné zmínit, že podnik se pyšní také ochrannými známkami a patenty. K nejdůležitějším spadá například způsob řízení napouštění páry do komory parního sterilizátoru, plášť komory parního sterilizátoru pro země, závěr pro zajištění dveří, zejména laboratorních, zdravotnických a sterilizačních skříní nebo vakuová sušící skřín s komorou s vyhřívanými stěnami (34).

3.1.7 Certifikáty

Legislativní a další požadavky zemí, do nichž podnik vyváží své produkty, jsou typické pro svou velkou náročnost. Aby podnik uspokojil veškeré nároky a mohl úspěšně obstát v boji s konkurenty na globální úrovni, musí respektovat veškeré směrnice, zásady i požadavky, které jsou na něj kladeny nejen na evropském trhu, ale i na trhu třetích zemí. Podnik si je tohoto faktu samozřejmě vědom, a proto absolvoval proces řady certifikací systému řízení jakosti i výroby tlakových nádob.

Podnik je držitelem Certifikátu úplného systému řízení jakosti podle normy ISO 9001:2008, který zaručuje kvalitní a efektivní systém řízení kvality.

Dále do jeho sbírky certifikátů patří Certifikát systému environmentálního managementu, jakožto záruka řízení dopadů činností výrobků a služeb na životní prostředí. Neméně důležitý je Certifikát tlakových nádob podle ASME a Certifikát na výrobu tlakových zařízení (36).

3.2 Finanční analýza

V této části práce bude posouzeno finanční zdraví podniku, a to pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Data pro zpracování této části budou čerpána z účetních závěrek za období 2011–2015, která byla při zpracování diplomové práci k dispozici.

Jak bylo již zmíněno, analyzovaný podnik se specializuje na výrobu medicínských a laboratorních technik. Z tabulky níže je patrné, že podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků na celkových výnosech se pohybuje mezi 67 až 80 %. Do roku 2014 podíl tržeb za prodej vlastních výrobků na celkových výnosech klesá. V roce 2015 je zaznamenán nárůst tohoto podílu. Příčinou největšího poklesu podílu tržeb za vlastní

výrobky na celkových výnosech v roce 2011 bylo snížení prodejů velkoobjemové parní sterilizace a také služeb. Tržby z prodeje zboží se na celkových výnosech podílí ve sledovaném období z 10 až 19 %. Jejich podíl na celkových výnosech ve sledovaných letech naopak rostou.

Tabulka 1: Podíl tržeb na celkových výnosech

(Zdroj: vlastní zpracování)

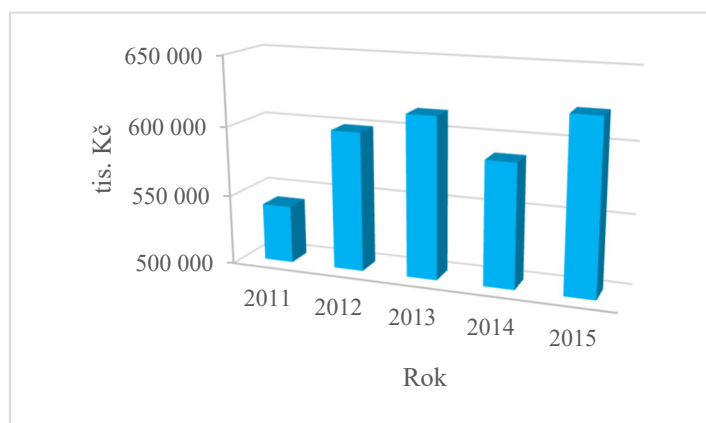
Položka	2011		2012		2013		2014		2015	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Výnosy	681 262	100,00%	800 460	100,00%	865 334	100,00%	876 415	100,00%	862 865	100,00%
Tržby za prodej vlastních výrobků	541 510	79,49%	599 682	74,92%	614 978	71,07%	588 198	67,11%	622 983	72,20%
Tržby za prodej zboží	70 273	10,32%	115 974	14,49%	135 451	15,65%	158 691	18,11%	162 747	18,86%

Následující tabulka zachycuje tržby, které analyzovaný podnik vykázal v české organizační jednotce v letech 2011-2015.

Tabulka 2: Tržby za prodej vlastních výrobků

(Zdroj: vlastní zpracování dle (34))

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej vlastních výrobků (v tis. Kč)	541 510	599 682	614 978	588 198	622 983



Graf 1: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků v letech 2011–2015

(Zdroj: vlastní zpracování)

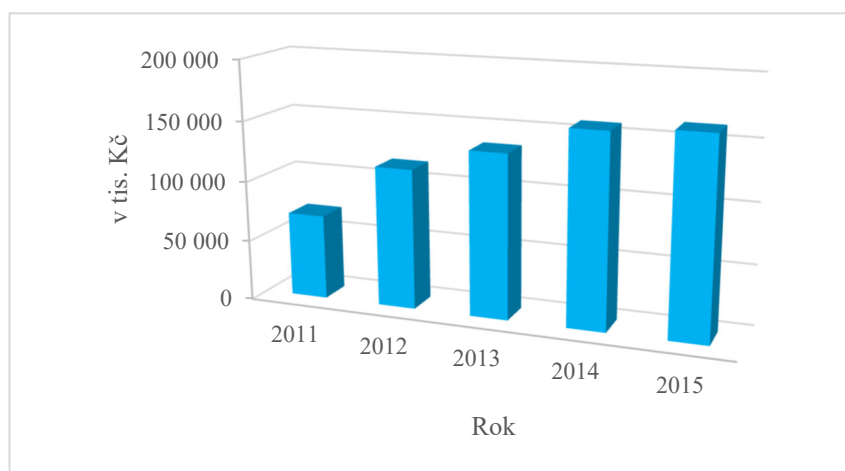
Z tabulky a grafu výše lze vyčíst, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ve sledovaných letech spíše kolísají. Mezi léty 2011-2013 byl zaznamenán růst. Rok 2014 je spojen s poklesem, avšak v roce 2015 je opět viditelný nárůst. Kromě nárůstu tržeb je poslední analyzovaný rok spjat s nejvyšší dosaženou hodnotou za dané období. Nejnižší hodnota je spojena s rokem 2011, kdy se podnik vzpamatoval z nedávné celosvětové krize. Je zřejmé, že se ve vývoji tržeb podnik ubírá správným směrem s výjimkou roku 2014.

V další tabulce a grafu je zachycen vývoj tržeb za prodej zboží.

Tabulka 3: Tržby za prodej zboží

(Zdroj: vlastní zpracování dle (34))

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	70 273	115 974	135 451	158 691	162 747



Graf 2: Vývoj tržeb za prodej zboží v letech 2011–2015

(Zdroj: vlastní zpracování)

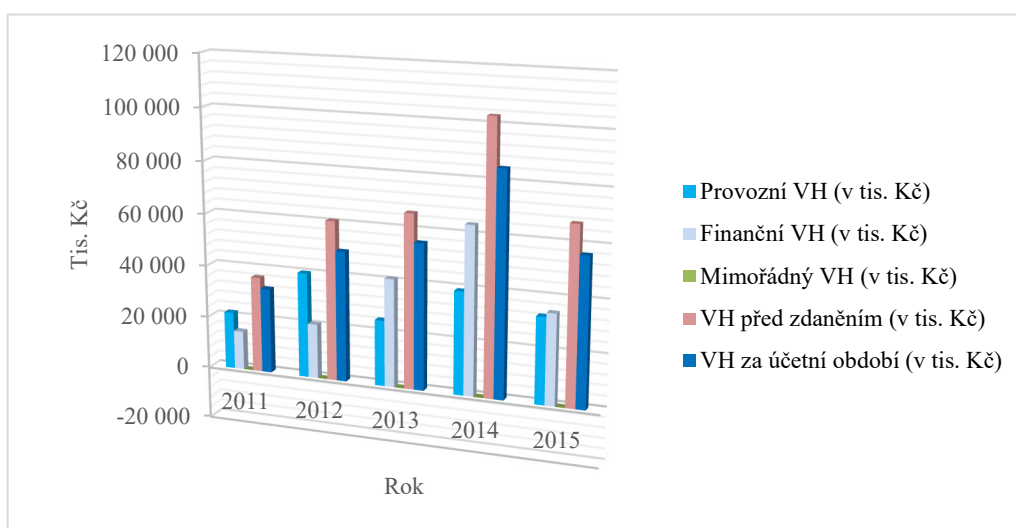
Na rozdíl od tržeb za prodej vlastních výrobků je u tržeb za zboží vykázán ve sledovaných letech růst, což je pro podnik pozitivní zpráva. Nejnižší hodnota byla dosažena rovněž v roce 2011 a nejvyšší v posledním sledovaném roce.

Tabulka níže zachycuje provozní, finanční a mimořádný výsledek hospodaření. Dále je součástí hospodářský výsledek před zdaněním a za účetní období. Hodnoty byly zaneseny pro lepší názornost také do grafu.

Tabulka 4: Vývoj výsledků hospodaření (v tis. Kč) za roky 2011–2015

(Zdroj: vlastní zpracování dle (34))

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní VH (v tis. Kč)	21 793	40 063	25 085	39 212	32 932
Finanční VH (v tis. Kč)	14 769	20 778	41 157	63 901	34 546
Mimořádný VH (v tis. Kč)	-4	0	0	0	0
VH před zdaněním (v tis. Kč)	36 558	60 841	66 242	103 113	67 478
VH za účetní období (v tis. Kč)	32 506	49 725	55 591	85 009	56 586



Graf 3: Výsledky hospodaření a jejich vývoj v letech 2011–2015

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšších hodnot u výsledků hospodaření bylo dosaženo v roce 2014. Rok 2011 je spojen s nejnižšími hodnotami stejně, jako tomu bylo u tržeb z vlastních výrobků a služeb. Je však nutné konstatovat, že v roce 2012 se podniku podařilo díky dobře zvolenému a kvalitnímu řízení korporace v krizi překonat její nepříjemné důsledky a zajistit růst v dalších letech. Zanedbatelná minusová hodnota byla vykázána v roce 2011 u mimořádného výsledku hospodaření. V dalších letech je zde vykázána nulová hodnota.

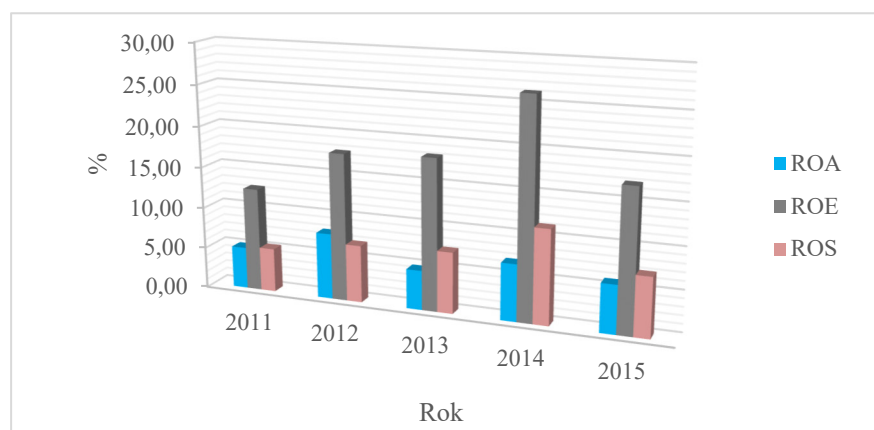
3.2.1 Analýza ukazatelů rentability

Tabulka níže podává přehled o hodnotách, které byly dosaženy u jednotlivých vybraných ukazatelů rentability v analyzovaném období.

Tabulka 5: Ukazatele rentability [%]

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
ROA – Rentabilita celkového kapitálu (%)	5,08	7,99	4,78	6,89	5,84
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu (%)	12,52	17,81	18,26	26,25	17,09
ROS – Rentabilita tržeb (%)	5,31	6,95	7,41	11,38	7,20



Graf 4: Ukazatele rentability

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita celkového kapitálu – ROA vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá svůj majetek. Dle výše uvedeného grafu a tabulky v letech 2011-2014 ukazatel roste. V posledním roce klesla. V daném období se hodnoty nacházely pod oborovým průměrem (37).

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE je vyjádřením výnosnosti kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Lze konstatovat, že podnik se úspěšně vymanil z nástrah a hrozeb, které přinesla dřívější krize. Čím vyšší jsou hodnoty ukazatele, tím lépe pro podnik, jelikož jeho přitažlivost pro potenciální investory roste. V letech 2011 a 2012 se hodnota ukazatele pohybovala správným směrem, rostla a zároveň byla vyšší než oborový průměr. Rok 2014 byl pro podnik velice úspěšný, protože hodnota ROE

překročila oborový průměr, který byl 20,33 % (37). Rok 2015 probíhal ve znamení poklesu oproti předcházejícím letem, a hodnota ukazatele byla nižší než oborový průměr stejně jako v roce 2013.

Rentabilita tržeb – ROS poskytuje informaci o schopnosti korporace vykázat zisk při jisté úrovni tržeb. Nárůsty tohoto ukazatele mezi léty 2011 a 2014 jsou přičítány především redukci nákladových položek spojených s výrobou.

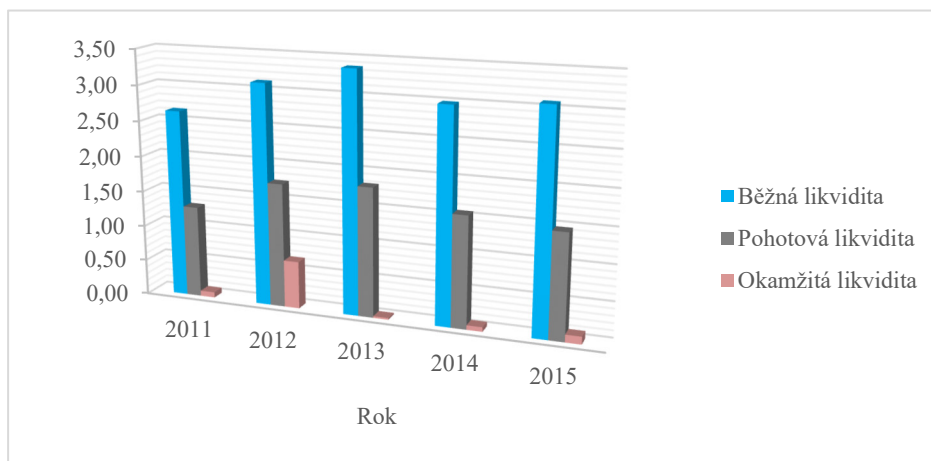
3.2.2 Analýza ukazatelů likvidity

Schopnost podniku plnit své závazky vyjadřuje níže zachycená tabulka a graf.

Tabulka 6: Ukazatele likvidity

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,64	3,11	3,37	2,99	3,08
Pohotová likvidita	1,30	1,74	1,82	1,56	1,47
Okamžitá likvidita 1	0,08	0,67	0,02	0,06	0,11
Okamžitá likvidita 2	0,88	1,36	1,25	1,16	1,30



Graf 5: Ukazatele likvidity

(Zdroj: vlastní zpracování)

Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5 (9). Z výše uvedené tabulky vychází najevo, že podnik není tížen žádnými komplikacemi s běžnou likviditou.

Pohotová likvidita oproti původní běžné likviditě je očištěna od zásob. Ty jsou považovány za nejméně likvidní část aktiv. Hodnoty, které by podnik měl u tohoto ukazatele vykázat, se pohybují v intervalu 1-1,5 (9). Podnik se pohybuje nad doporučenými hodnotami v letech 2012, 2013 a 2014. První a poslední analyzovaný rok se pohybuje v intervalu doporučených hodnot.

Okamžitá likvidita je spojena se schopností podniku platit aktuálně splatné závazky. Pro české podmínky je vhodné, aby se hodnoty vykázané podnikem pohybovaly mezi 0,2 a 0,5 (9). Tento ukazatel byl vypočítán dvakrát. „Okamžitá likvidita 1“ zahrnuje do krátkodobého finančního majetku pouze peníze, účty v bankách, krátkodobé cenné papíry a podíly, pořizovaný krátkodobý finanční majetek. „Okamžitá likvidita 2“ kromě výše uvedených částí, ze kterých je tvořen krátkodobý finanční majetek v sobě zahrnuje také vysoce likvidní aktiva – tedy pohledávky za propojenými osobami. Ve sledovaném období dosahují hodnoty „Okamžité likvidity 1“ různých úrovní. Oborový průměr se pohybuje mezi hodnotami 0,11 až 0,24 (37). Je tedy zřejmé, že podnik v rámci „Okamžité likvidity 2“ hodnoty předčil, naopak u „Okamžitá likvidita 1“ se honosí hodnotami, které jsou ve sledovaném období pod oborovým průměrem. U „Okamžité likvidity 2“ je velmi dobře viditelné, že podnik by měl až příliš moc volných prostředků, které by mohl využít alternativně a přijít takto k výdělkům, čehož si je vědom, a právě z tohoto uvědomění plyne jejich použití v ostatních ovládaných osobách.

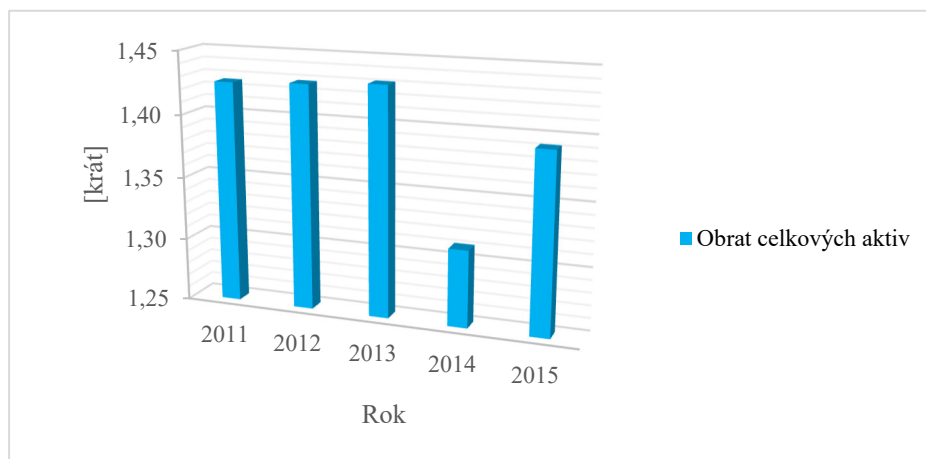
3.2.3 Analýza ukazatelů aktivity

Informaci o účinnosti a síle nakládání s finančními prostředky nám poskytují právě ukazatele aktivity. Následující tabulka zachycuje obrat celkových aktiv.

Tabulka 7: Ukazatele aktivity 1

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	1,43x	1,43x	1,43x	1,31x	1,39x



Graf 6: Ukazatele aktivity 1

(Zdroj: vlastní zpracování)

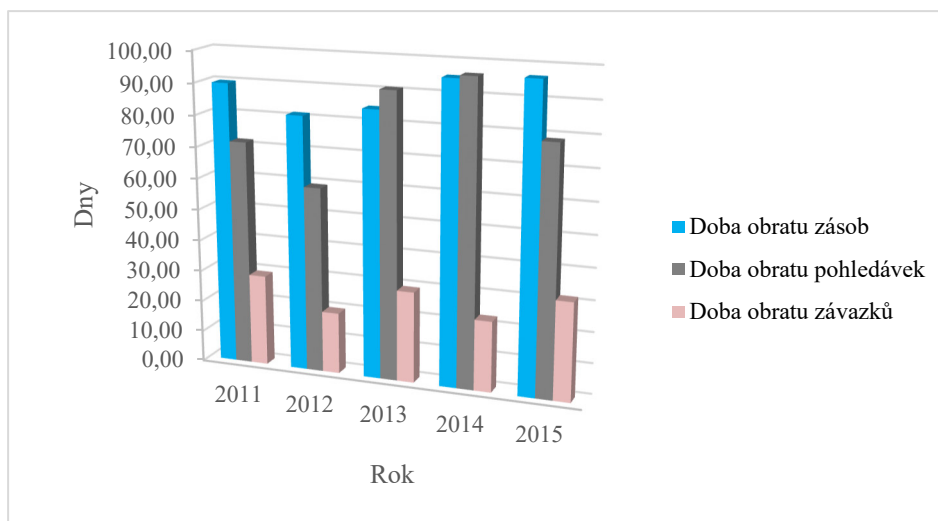
Doporučenou hodnotou pro ukazatel **obrat celkových aktiv** je 1,6 - 3 (14) a je tedy patrné, že podnik se nachází pod touto hodnotou. Disponuje přílišným množstvím majetku, což je pro podnik samozřejmě nežádoucí. Dochází tímto k poklesu vykazovaného výsledku hospodaření, jelikož podniku se generují náklady spojené s nadbytečně drženým majetkem.

V další tabulce je zachycen ukazatel doby obratu zásob, pohledávek a závazků.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity 2

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob (dny)	89,82	81,29	84,72	95,39	96,60
Doba obratu pohledávek (dny)	71,73	59,25	90,80	96,29	78,76
Doba obratu závazků (dny)	29,24	19,82	29,38	22,94	31,81



Graf 7: Ukazatele aktivity 2

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu zásob je vyjádřením počtu dnů v průběhu, kterých se zásoby váží v podniku, až do doby jejich splatnosti či prodeje. Je žádoucí, aby doba obratu zásob v čase klesala, podnik tuto podmínku nesplňuje, v posledních dvou analyzovaných letech bylo dosaženo nejvyšších hodnot za sledované období.

Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů nás informuje o množství dnů, po které jsou peněžní prostředky poutány v pohledávkách. Je velmi žádoucí, aby doba byla co nejkratší. Na základě získaných hodnot můžeme konstatovat, že odběratelská kázeň při platbách za výrobky a služby je poměrně labilní a za sledované období jsou zřetelné značné výkyvy. Je nutné zohlednit, že podnik je vázán dohodami o vzájemném započtení pohledávek a závazků s propojenými subjekty. Z tohoto vyplývá, že zde není přijata standardní úhrada. Dochází ke vzájemnému započtení pohledávek a závazků, což je realizováno s jistou časovou prodlevou. Vyloučena ovšem nemůže být ani nevalná platební odběratelská kázeň.

Pro podnik je žádoucí, aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků. Z grafu i tabulky je patrné, že podmínka splněna není. Doba obratu závazků je kratší než doba obratu pohledávek. Podnik hradí své závazky včas a je velmi dobře zřejmé, že dříve než získá úhradu pohledávek za odběrateli, z čehož vyplývá, že se tímto vzdává

obchodního úvěru, který má své výhody. Podnik se snaží být příkladným odběratelem, který si včas a řádně plní veškeré závazky a stává se tak solidním a vyhledávaným obchodním partnerem v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

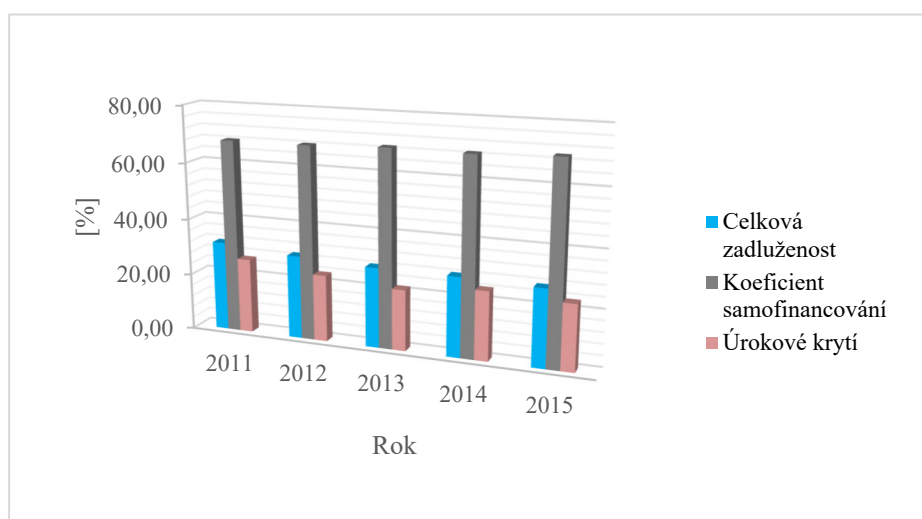
3.2.4 Analýza ukazatelů zadluženosti

Tabulka níže zachycuje ukazatele zadluženosti.

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost (%)	31,64	29,49	28,31	28,22	27,42
Koeficient samofinancování (%)	68,06	68,17	69,18	68,98	69,97
Běžná zadluženost (%)	26,37	23,59	21,61	24,4	23,31



Graf 8: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celková zadluženost, která vyjadřuje, jak se podílí cizí kapitál na financování podniku, dosahuje hodnot v rozmezí 27 % – 37 %. Jak bylo již zmíněno v teoretické části, doporučené hodnoty se nachází mezi 30 % – 60 %. Podnik tedy splňuje pro dané období nastolené pravidlo. Z hodnot je patrné, že pro financování volí spíše vlastní kapitál.

Koeficient samofinancování osciluje kolem hodnoty 68,87 %, a tudíž převyšuje oborový průměr, který se pohybuje mezi 47,49 % – 50,63 %, což implikuje obezřetnost a rozvážný přístup při financování aktiv (37).

Běžná zadluženost dává do poměru krátkodobý cizí kapitál a celková aktiva. Říká uživateli tohoto údaje, jaká je výše podnikových aktiv, které jsou financovány krátkodobým cizím kapitálem. Hodnoty ukazatele se pohybují v průměru okolo 23,85 %. Nejvyšší hodnota byla vykázána v roce 2011 z důvodu nižší hodnoty celkových aktiv. Rok 2012 a 2013 je viditelný pokles hodnoty způsobený růstem hodnoty celkových aktiv, což je vývoj správným směrem. V roce 2014 v důsledku zvýšení krátkodobého cizího kapitálu, který byl způsoben zejména přijetím krátkodobého bankovního úvěru, se hodnota ukazatele opět zvedla. Rok 2015 probíhal ve znamení poklesu tohoto ukazatele, jelikož se snížily krátkodobé závazky.

3.3 Situační analýza podniku

Do kapitoly s názvem „Situační analýza podniku“ spadá SLEPTE analýza, Porterův model konkurenčního prostředí a Model „7S“ firmy McKinsey. Konec bude věnován SWOT analýze.

3.3.1 SLEPTE analýza

V rámci SLEPTE analýzy budou rozebrány sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory ovlivňující podnik.

Sociální prostředí

Sociální faktory silně působí na ekonomický vývoj společnosti a potažmo i na korporace v ní působící. K 30. 6. 2016 žije na území České republiky 10 564, 9 tisíc obyvatel. Pozitivní vliv na sociální prostředí, v němž se podnik nachází, má také rostoucí počet vysokoškolsky vzdělaných lidí. V roce 2011, kdy bylo realizováno sčítání lidu, se zjistilo, že vysokoškolským titulem se honosí 1 117, 8 tisíc obyvatel (38).

U společnosti ABC, s.r.o. je nyní v pracovním poměru 385 zaměstnanců. Sídli v Brně na území Jihomoravského kraje, kde se rozprostírá starší areál s potřebným vybavením

pro výrobu nabízené produkce. Na území Brna, v druhém největším městě České republiky, nyní žije 377 440 obyvatel. V produktivním věku mezi 15-64 lety žije v Brně celkem 248 709 obyvatel. Míra nezaměstnanosti dosahovala k únoru 2016 hodnoty 7,6 % (39). Přehled nabídky práce nad poptávkou značí, že uchazečů o volné pozice je dostatek. Pro personalistu je však i přesto občas nesnadné najít vhodného kandidáta na obsazovaná místa. Při náboru se potýká s problémy pramenící z nesplnění náročných kritérií na praxi, z nedostatku zkušeností či z absence potřebného vzdělání v oblasti výroby medicínských zařízení ze strany zájemců. V souvislosti s nově příchozími a nedostatečně kvalifikovanými zaměstnanci pak mohou podniku vznikat náklady při jejich zapracování a zaškolování. Není výjimka, že se ve zkušební době nový pracovník neosvědčí. Tato nepříjemná situace s sebou opět přináší náklady. Nábor nových pracovníků je proto pro podnik velmi důležitý proces, na kterém si dává záležet. Pozitivní je, že jak již bylo řečeno, roste počet lidí s vysokoškolským titulem, kteří v průběhu studia získávají formou brigád nebo částečných úvazků praxi a u nichž se zvyšuje pravděpodobnost, že budou splňovat nároky a požadavky kladené ze strany podniku. Kvalifikace zaměstnanců je na vyšších i nižších úrovních v závislosti na pozici, do níž je zaměstnanec obsazován.

Vzhledem k předmětu podnikání je podnik rovněž ovlivněn počtem nemocnic v místě jejího působení. Jihomoravský kraj má nyní 22 nemocnic a řadu ordinací či klinik spadající do soukromého sektoru, a i mezi nimi lze najít řadu potenciálních odběratelů, kteří by mohli projevit o produkty vysoké jakosti zájem (40).

Legislativní prostředí

Již v úvodu bylo zmíněno, že právní formou analyzovaného podniku je společnost s ručením omezeným, která se řídí Zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem a Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Mezi jednu z mnoha povinností, které musí korporace s touto právní formou plnit, je vedení účetnictví, jež je upraveno Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Dále musí v rámci České republiky respektovat tyto právní předpisy:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky
- Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší

V České republice je typická vysoká turbulence dikcí všech zákonů, proto je nutné, aby měl podnik přehled o veškerých změnách a úpravách. Například Zákoník práce podléhá častým změnám a je proto důležité zajistit si čerstvé informace. Výjimkou není ani Zákon o dani z přidané hodnoty, a jelikož podniková produkce podléhá této dani, je aktualizace znalostí a přehledu o těchto zákonech naprostou nezbytností. Rok 2016 přinesl jen malé množství změn v oblasti daní z příjmů, nicméně relativně kardinální změnou má být elektronická evidence tržeb. Půjde o on-line monitorování veškerých tržeb v hotovosti. Efektem zvýšení příjmů z daní by mělo být udržení nebo snížení zadlužení. Jednou z dalších změn je také styl komunikace plátců daně s finančním úřadem. Ta bude od roku 2016 realizovatelná pouze datovou zprávou (42). Při samotné výrobě pak musí být dodržován Zákon o ochraně ovzduší, aby nedocházelo k jeho poškozování nepovolenými výrobními praktikami.

ABC, s.r.o. má kromě odběratelů z Evropské unie rovněž klienty z třetích zemí, a proto musí akceptovat, ctít, a především dodržovat i jejich zákony.

V neposlední řadě by mělo být zmíněno, že samotná výroba medicínského zařízení podléhá jistým zásadám, směrnicím, regulím a zákonům. Z toho důvodu musel podnik zajistit získání mnoha certifikací systému řízení jakosti a výroby medicínské techniky. Mezi nejdůležitější certifikáty spadá např.:

- Certifikát úplného systému řízení jakosti podle normy ISO 9001:2008,
- Certifikát úplného systému řízení jakosti pro zdravotnické prostředky podle normy EN ISO 13485:2003/AC:2007,
- Certifikát výroby tlakových nádob podle ASME Code,

- Osvědčení o akreditaci Akreditované zkušební laboratoře č. 1325 podle EN ISO/IEC 17025,
- Certifikáty systému jakosti výroby tlakových nádob a parních vyvíječů podle požadavků Číny (36).

Ekonomické prostředí

Do množiny ekonomických faktorů, které jsou typické pro své působení na analyzovaný podnik, náleží především:

- Míra nezaměstnanosti: Situace, při níž je míra nezaměstnanosti příliš vysoká, s sebou nese snižování spotřeby, což pro podnik nevěstí nic dobrého. Rostoucí míra nezaměstnanosti, klesající spotřeba a nízký zájem o produkci vede ke snižování příjmů pro podnik a růstu nákladů. Tento nežádoucí stav se odvíjí od aktuální situace na trhu.
- Míra inflace: Tempo růstu cenové hladiny značí míru inflace. Inflace podnik opět může dostat do nežádoucího stavu. Vyšší inflace s sebou přináší nebezpečné prostředí pro realizaci ekonomických činností (41).
- Kurz koruny vůči zahraničním měnám: Jelikož podnik působí na tuzemském a zahraničním trhu, je ovlivňován také změnami kurzu koruny vůči ostatním měnám. Jestliže koruna posiluje, dostává se exportující podnik do nepříjemné situace a je zatížen rizikem. Naopak slabé koruně vděčí podnik za obdržení konkurenční výhody při prodeji své produkce do zahraničních zemí.
- Mzdy: Nemalý vliv je přičítán mzdám. Pokud se podnik potýká se situací, kdy mzdy zaměstnanců rostou, a to průměrné i minimální, nastává rovněž růst nákladů na výrobu. Aby byla gradace nákladových položek při výrobě kompenzována, podnik zvýší ceny svých výrobků.

Od roku 2008 se řada podniků potýká s důsledky celosvětové ekonomické krize. Výjimkou nebyla ani analyzovaná korporace. V důsledku krize značně působily výše popsané faktory. Podnik byl nucen snížit počet zaměstnanců a přejít ke krizovému řízení, které dnes může být označeno jako kvalitní, jelikož se podniku podařilo vymanit se ze spárů krize a začít oživovat svou ekonomickou činnost.

Vzhledem k tomu, že podnik svou produkci z velké části vyváží, je rovněž ovlivněn změnami kurzů. Aby zabránil nepříjemným důsledkům plynoucím z působení tohoto faktoru, poctivě sleduje veškeré změny a zároveň se nebrání ani úvěrům v bankách. Tyto jsou vedeny v patřičných zahraničních měnách a jejich účel je uzavírání pozic. Rovněž shromažďuje nezbytné informace související s kurzovými vývoji Kč vůči USD, EUR a CHF (34). Snaží se takto zajistit vhodné řízení kurzových rizik.

Politické prostředí

ABC, s.r.o. je stejně jako všechny ostatní podniky podroben silnému vlivu politických rozhodnutí v České republice a také zahraničí. Podnikání je ovlivněno členstvím České republiky v Evropské unii. Právě ono členství znamená pro korporace řadu výhod, příležitostí a eventualit. Na straně druhé se musí potýkat s řadou omezení a záporů. Politické prostředí úzce souvisí s prostředím legislativním. Od voleb a stran zvolených do podstatných orgánů se odvíjí právní řád. V současnosti je prezidentem Miloš Zeman. Vláda Bohuslava Sobotky má koaliční ráz. Je tvořena Českou stranou sociálně demokratickou, Křesťanskou a demokratickou unií – Československá strana lidová a ANO 2011. V říjnu 2016 proběhly volby do krajů, které rovněž mohou ovlivnit fungování mnoha podniků. Právě různé ideologie rozličných stran a odlišné postoje hrají roli i ve státních zakázkách, z nichž řada podniků těží a usilují o jejich získání. Jestliže chce analyzovaný podnik nabídnout své produkty veřejným nemocnicím vzhledem ke svému předmětu podnikání, musí přijít s nejen velice kvalitním výrobkem, ale rovněž i s vysoce atraktivní cenou, která zaujme rozhodující subjekt. Preference a priority těchto subjektů bývají mnohdy nastaveny zcela jinak, to co považuje jeden za důležité je pro druhého naopak zcela bezpředmětné.

Jak již bylo zmíněno v legislativních faktorech, obrovské dopady mají na podniky především změny v daňových zákonech či Zákoníku práce, jelikož právě tyto změny se ve velké míře podílí na formování zisku podnikatelů. Za daňovou politikou a finančním sektorem v České republice nyní stojí jakožto ministr financí Andrej Babiš.

Technologické prostředí

Podnik se snaží využívat moderní technologie pro produkci svých výrobků. Pro dnešní dobu je typické, že změny technologického prostředí jsou velice rychlé, a tudíž se považuje za více než potřebné neustále sledovat a nacházet technologické novinky. Tato činnost by měla být realizována z důvodu zajištění si výsadního postavení mezi konkurencí. Pro podnik je typické samozřejmé řízení produkce propracovanými informačními systémy (konkrétně systémem SAP).

Aby byla udržena schopnost zaujmout výrobkem odběratele s rostoucími nároky, musí v dnešní době podnik vynaložit obrovské úsilí a aplikovat veškeré eventuality, jež s sebou nesou moderní technologie. V neposlední řadě je potřebné zmínit i vlastnictví patentů touto společností, např. jde o „*Plášť komory parního sterilizátoru pro země, Závěr pro zajištění dveří, zejména laboratorních, zdravotnických a sterilizačních skříní, Vakuová sušící skříň s komorou s vyhřívanými stěnami*“, apod. (34).

Je zřejmé, že podnik se s vysokou intenzitou vývojovým trendům přizpůsobuje, což má za následek konkurenceschopnost na domácích i zahraničních trzích a kvalitní vztahy s odběrateli, kteří si cení výrobků o vysoké jakosti splňující veškeré jejich požadavky.

S technologickým prostředím jde ruka v ruce i výzkum a vývoj, na něž podnik vynakládá nemalé částky. V posledním analyzovaném roce, tedy roce 2015, vynaložila společnost na tuto oblast cca 26,5 milionů českých korun (34).

Ekologické prostředí

Životnímu prostředí a jeho ochraně se dnes přikládá obrovská váha. Výjimkou není řada nejrozumnějších skupin a spolků, které se sdružují a účelem zlepšení ekologické situace. Rovněž ze strany států jsou v poslední době zjevné kroky ke slučování se s ostatními zeměmi za účelem tvorby a následného uzákonění nejrozumnějších vyhlášek a předpisů, na nichž se sdružení dohodlo. Typické oblasti, v nichž se státy snaží o zavedení ochrany, jsou např.: ochrana živočišných druhů v ohrožení, monitoring změn klimatu, podpora využívání obnovitelných energetických zdrojů atd.

Vzhledem k předmětu podnikání je jasné, že pro korporaci je prioritou, aby vyráběl takové výrobky, které budou pro každého živého tvora prospěšné. Plně si uvědomuje

podíl na zodpovědnosti za ochranu životního prostředí. V roce 2015 byly splněny požadavky podle norem ISO 14001 (34).

Již ze samotného motto společnosti vyplývá, že podnik nebere otázky životního prostředí na lehkou váhu. Při vývoji nových produktů je podstatou provedení rizikové analýzy, s jejíž pomocí je možné vyhodnotit rizika, která by mohla nastat. Prim zde hrají i výsledky klinických zkoušek. Za účelem ochrany životního prostředí již bylo realizováno mnoho kroků. Můžeme mezi ně zařadit např. lakování výrobků pouze vodou ředitelnými barvami či nahrazení tepelně izolačních materiálů na bázi azbestu novými bezpečnými ekologickými materiály nebo zvýšení účinnosti parních sterilizátorů dvouprocesovým systémem řízení typu Master-Slave apod. Při výrobě je usilováno o nízkou hlučnost, omezení vibrací, spotřeby energií a v neposlední řadě je pro podnik vysoce důležitá i samotná recyklace výrobků po ukončení jejich životnosti (43).

3.3.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Následující podkapitola bude věnována rozboru činitelů, které pro svůj charakter působí na strategické prostředí.

Vyjednávací síla zákazníků

Pro ABC, s.r.o. je typické, že její výrobky odebírá několik typů odběratelů. Již zmíněných 80 % produkce putuje do zahraničí. V rámci exportu je majoritním zákazníkem společnost XYZ GmbH. ABC, s.r.o. je její dceřinou společností. Celých 20 % z exportovaného množství je určeno právě pro tento subjekt. Zbylá část produkce je určena pro další zahraniční klienty a rovněž pro české odběratele, mezi něž se řadí např. nemocnice, soukromé kliniky, ordinace a farmaceutické subjekty.

Vyjednávací síla drobnějších a středních zákazníků není příliš velká. Jestliže zákazník tohoto typu lpí na nižších cenách, poskytnutí delšího obchodního úvěru nebo obdobných výhodách, analyzovaný podnik k požadavkům tohoto typu nepřihlíží, neboť existence a setrvání podniku na trhu není závislý na jejich odběrech a nákupech.

Z výše popsaného ovšem vyplývá, že důležitým zákazníkem je podnik XYZ GmbH. Zřejmě by však nebylo na místě, aby svou vysokou vyjednávací sílu tento podnik

uplatňoval. Důvod je prostý. ABC, s.r.o. je součástí XYZ Group. Tímto je jasné, že při využití svého výsadního postavení vůči analyzovanému podniku by docházelo k podlamování postavení „příslušníka týmu“ a tím pádem i týmu jako celku. Do majoritních odběratelů patří také ti zákazníci, kteří mají zájem o nadstandardní množství produktů. Na rozdíl od podniku XYZ GmbH se však tyto zákazníci stejně jako menší odběratele snaží tlačit ceny dolů, požadují prodloužení obchodního úvěru nebo si chtějí vyjednat další zvýhodňující podmínky. V závislosti na množství, typu zakázky a produktu se zhodnotí, zda je pro podnik výhodné či ne na diktát odběratelů přistoupit. U mohutných zakázek (v hodnotě okolo 1–5 mil. EUR (34)) se však na zákaznickovy podmínky vyplatí přistoupit, neboť ztráta takového zákazníka by znamenala daleko vyšší finanční újmu než případné úlevy, jež budou odběrateli na jeho žádost poskytnuty za účelem jeho kompletního uspokojení.

Vyjednávací síla dodavatelů

V současnosti má podnik vzhledem k rozvinuté nabídce produktů relativně široký okruh dodavatelů. Vyjednávací síla dodavatelů speciálních součástek a komponentů lze označit jako střední, neboť sehnat kvalitního dodavatele těchto součástek potřebných pro výrobu je časově i finančně poněkud náročné. Nicméně možnosti zde jsou a také je důležité podotknout, že ABC, s.r.o. je zvláště pro své pevné zázemí, dobrou pověst a platební morálku u svých dodavatelů oblíbená.

Dále má podnik řadu dodavatelů, jejichž vyjednávací síla může být klasifikována jako nízká, a to zejména proto, že na trhu existuje velké množství hodnověrných dodavatelů s potřebnými součástkami. Nehovoříme zde tedy o závislosti na jediném dodavateli. Vyhledání a přechod k novému dodavateli není časově ani finančně nikterak náročný, z čehož vyplývá, že má podnik možnost volby a dodavatel jen malý prostor pro manévry a diktát vlastních zvýhodňujících podmínek. K řadě podstatných dodavatelů podniku spadá např. akciová společnost Feron, a.s., Schwer Fittings, s.r.o., HUPFER Metalwerke GmbH Co. KG či společnost Würth s.r.o. dodávající nářadí (34).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Mezi konkurenty patří zejména zahraniční společnosti zaměřeny na daný typ produkce. Do množiny překážek, které způsobují problémy při vstupu nových konkurentů na trh a brání jim v hladkém průniku do tohoto tržního odvětví, lze zařadit zejména vysoké ceny výrobního zařízení, které musí být před zahájením produkce pořízeno. Dále zde spadají vysoké ceny materiálů pro výrobu. Není radno opomínat ani fakt, že mnohdy bývá vysoce problematické nalézt dostatečně fundované odborníky s vysokou erudicí v dané oblasti. Další zádrhel při vstupu na trh pro potenciální nové konkurenty představují pravidla a normy ve výrobě daného typu produktů, jejichž znalost a dodržování je při produkci nezbytná. Výrobky jsou kontrolovány nejrůznějšími subjekty, podléhají řadám nařízení, směrnicím a v neposlední řadě zde jsou vysoké nároky na jakost. Z výše popsaného je zřejmé, že v nejbližší době zjevně nehrozí vznik tuzemských konkurentů. Příliv nových konkurentů ze zahraničí je pravděpodobnější, avšak také poměrně náročný. Může být opředen řadou překážek, či nepříjemností, než se dostane na určitou úroveň, která by se mohla rovnat úrovni analyzovaného podniku. Nový plnohodnotný konkurent (ať zahraniční či tuzemský) v nejbližší době zřejmě nevznikne.

Hrozba substitutů

Najít vhodný substitut, který bude splňovat potřebnou kvalitu, vyhovovat všem potřebám a plnit řádně veškeré požadavky spotřebitele, je v tomto případně nelehký úkol. Specializace podniku na parní a horkovzdušné sterilizátory lze substituovat jen nesnadno. Na trhu je dostupná řada jiných typů sterilizátorů, nicméně jejich použití nemusí být kompatibilní s požadavky a vlastnostmi užitého materiálu. Další oblastí je také objem a jejich možnosti. Například horkovzdušné sterilizátory jsou malé, střední a velké. U sterilizátorů o velkém objemu se substituty příliš nevyskytují, tím pádem se podnik nemusí obávat vystrnadění svého produktu. Naopak sterilizátory o nižším objemu substituovat lze.

Rivalita firem působících na daném trhu

Na českém trhu nepůsobí mnoho konkurentů, které by znamenaly pro analyzovaný podnik hrozbu. Pro jejich rozsah, počet pracovníků a postavení na trhu neznamenaají v tomto případě ohrožující faktor, pro který by se měl mít analyzovaný podnik

na pozoru. Na světové úrovni však silní hráči existují. Jejich vliv je relativně velký. Spadá zde například společnost (jména těchto konkurentů jsou za účelem zachování anonymity vybraného podniku smyšlená):

- **K1 GmbH**, jejíž počátky jsou spojeny již s rokem 1947. Zabývá se mimo jiné výrobou inkubátorů a sterilizátorů. Svým odběratelům poskytují také veterinární techniku. Více než 190 zemí na světě využívají produkty tohoto podniku, což je úctyhodné číslo. Vlastní řadu certifikátů a osvědčení. Využívá nejmodernější technologie a disponuje webovými stránkami s velmi zdařilým, moderním designem. Jde o konkurenta, který si zakládá na bezpečnosti svých výrobků a kvalitním poprodejním servisu (44).
- **K2 GmbH**, která byla založena v roce 1989. Podnik je významný a proslulý odborník v sekci výroby simulačních komor pro využití vědeckými laboratořemi a inkubátorů. Jeho výzkum a vývoj je na vysoké úrovni. Své produkty vyrábí především v Německu a dodává je do 135 zemí světa (45).

3.3.3 Model „7S“ firmy McKinsey

Analýza interního prostředí bude provedena pomocí rozboru „7S“ McKinsey. Bude rozebrána strategie, struktura společnosti, systémy a postupy ve společnosti, spolupracovníci, schopnosti, styl řízení a sdílené hodnoty.

Strategie

Jestliže podnik chce uspět v boji s především zahraničními konkurenty, je na místě považovat za opěrný pilíř nákladovou strategii. Podnik i v dobách krize usiloval a stále usiluje o nízké výrobní náklady, minimální režie, účinnou spolupráci s obchodními partnery, nastavení množství výroby na optimální úroveň a také zamezení plýtvání.

Strategie je vytvářena vždy na konci roku. Kompetentními subjekty pro její tvorbu je představitel ovládající společnosti, management společnosti a také osoby, které vedou jednotlivá střediska. Meeting týkající se tvorby nové strategie se zahájí vyhodnocením roku, který má společnost právě za sebou. Zhodnotí se, zda byl dodržen časový plán,

vymezené cíle, stanovené mety a zda se naplnil finanční plán dle představ a vizí. Poté kompetentní osoby vytyčí cíle na budoucí rok, tedy strategické cíle.

Již mnohokrát bylo řečeno, že podnik se specializuje na výrobu medicínské techniky, zejména na horkovzdušné a parní sterilizátory. Jeho cílem je uspokojit potřeby zákazníka a dodat kvalitní výrobek splňující zákaznickovy požadavky. Jedná se o cíl, který podnik považuje za svou prioritu a představuje důvod a podstatu jeho existence.

Struktura podniku

Analyzovaný podnik je společností s jediným společníkem a dle § 74 Zákona o obchodních korporacích je ovládanou osobou. Osoba ovládající je XYZ GmbH se sídlem v Německu. XYZ GmbH nemá podíl pouze ve společnosti ABC, s.r.o., ale i v dalších společnostech, jejichž seznam je k nahlédnutí ve výroční zprávě za rok 2015 (34). Organizační struktura byla vyobrazena v podkapitole 3.1.2. Z Obrázku 6 je patrné, že společnost je rozdělena na tři hlavní střediska, do nichž spadá:

- Marketing, který má podstatný vliv na propagaci podniku a jeho produktů. Středisko marketingu je mimo jiné pověřeno zaručit aktuální webové stránky. Měly by působit atraktivně na veřejnost a přilákat potenciální zákazníky. Design těchto stránek působí uhlazeným dojmem a plní svůj účel, nicméně v porovnání s konkurencí, která byla zmíněna v rámci Porterovy analýzy, můžeme konstatovat, že postrádají modernější ráz. Jisté omlazení, které bude akceptovat požadavek na responzivní charakter stránek, by jistě bylo ku prospěchu. V rámci propagace se podnik často účastní různých veletrhů či výstav. Podnik má svou vlastní prodejnu v Brně na nechvalně proslulé ulici Cejl. Dopravní spojení v rámci města Brna je naprosto bez problémů, avšak prostředí, v němž se tato prodejna nachází, nepůsobí příliš reprezentativně a určitě by nebylo od věci zvážit její přesun do atraktivnějších brněnských lokalit.
- výzkum, vývoj, výroba, které je sestaveno ze sedmi celků, mezi něž spadá Organizace výroby, Vedoucí výroby, Technická příprava, Nákup, Příjem a sklady, Řízení jakosti, Výzkum a vývoj (34). Už ze samotného pojmenování těchto celků vyplývá, že mezi nimi musí

být zabezpečena úzká spolupráce a komunikace na vysoké úrovni, jelikož jednotlivé činnosti těchto celků vyústí v jeden velký proces. Tento musí být nastaven, aby bezchybně fungoval a nedocházelo zde ke zbytečným kolapsům či pochybením.

- ekonomie a správa, která se skládá z Lidských zdrojů, Ekonomického řízení, Controllingu a Informačních technologií (34). Právě v tomto úseku je zajištěno vypořádání se s veškerou administrativou a dokumenty. Jsou zde předkládány návrhy na nejrůznější projekty a směry finančního vývoje. I z toho důvodu je zde charakteristická úzká spolupráce s vedením podniku, u něhož musí být splněna podmínka vysoké informovanosti o veškerých aktivitách.

Podstatná je kooperace mezi jednotlivými odděleními, přestože se jejich aktivity různí.

Systémy a postupy

Tendence stálého zdokonalování služeb a poskytovaných produktů koncovým zákazníkům jsou pro tento podnik více než typické. Ke zdokonalování společnosti pomáhá vyspělý informační systém SAP.

Komunikace je v podniku uskutečňována standardními komunikačními nástroji, a to pomocí e-mailů, mobilních telefonů či meetingů, na kterých se sdělí potřebné informace. Jako ve většině podniků i zde platí interní směrnice o sdělování údajů s vyšší a nižší citlivostí.

Podnik se honosí velkým množstvím oddělení, nicméně tato oddělení nemají pověřenou vedoucí osobu. Nedostatečný počet pracovníků ve vedení jednotlivých oddělení s sebou nesou nevýhody spojené s nízkou informovaností.

Spolupracovníci

Pracovníci podniku jsou hnacím motorem pro růst výkonnosti společnosti. Pro organizační celek lidských zdrojů v dnešní době není snadné sehnat vhodné kandidáty, kteří by splňovali požadavky na patřičné vzdělání a praxi. Na webových stránkách v sekci „Kariéra“ shání podnik dělnické profese typu frézař, soustružník či brusič apod. Kromě dělnických pozic se snaží podnik obsadit také pracovní místa

jako je např. konstruktér, strojní inženýr výzkumu a vývoje. Na tyto pozice jsou kladeny vysoké nároky. Společnosti si žádá experty s vysokou kvalifikací, praxí, ochotou učit se novému a dosud nepoznanému a s proaktivním pracovním přístupem.

Zaměstnanci jsou podnikem patřičně motivováni formou dovolené o délce dvaceti pěti dnů a výhodnými cenami za stravu. Mají možnost si rozšiřovat a doplňovat své současné vzdělání. Dochází zde k rozmachu firemní kultury. Ta má za úkol zajistit pocit důležitosti, sounáležitosti do týmu, spokojenosti a zároveň také k oddanosti analyzovanému podniku, která je pro zaručení jeho dobrého fungování velice důležitá.

Schopnosti

Výroba parních a horkovzdušných sterilizátorů je velmi náročným procesem. Ne vždy se podaří synchronizovat veškeré výrobní aktivity tak, aby nedocházelo ke vzniku časových mezer a prostojů, v nichž nemůže být vykonávána práce. Typická je situace, kdy např. první úsek vyrábí polotovary pro další zpracování druhým úsekem, nastává poněkud svízelná situace. Je zřejmé, že druhé oddělení bude v době výroby potřebných polotovarů bez práce. Proto management musí zabezpečit zvyšování výkonnosti i produktivity a uplatňovat tlak vedoucí k rozmachu podniku a všech zaměstnanců.

Styl řízení

Pro podnik je typický spíše demokratický styl řízení. Do řízení jsou zapojeni pracovníci na středních úrovních. Je jim dána možnost aktivně se podílet na jistém rozhodnutí. Na základě svých schopností a dovedností rovněž mohou působit na podnikové procesy a jejich formování. Mohou taktéž sdělovat svůj názor, čímž se u pracovníků probouzí pocit sounáležitosti.

Sdílené hodnoty

ABC, s.r.o. má vybudováno příjemné a přátelské prostředí, v němž se zaměstnancům pracuje dobře. Mezi sdílenými hodnotami a spolupracovníky je samozřejmě úzká propojenost. Podnik si moc dobře uvědomuje, že spokojený a vyrovnaný zaměstnanec mu může přinést mnohem větší hodnotu, než nervózní, naštvaný a deprimovaný pracovník. Proto usiluje formou motivačního programu o jeho uspokojení. Snaží

se v nich probudit týmového hráče s přesným tahem na branku tak, aby podniku zabezpečil úspěch a došlo tak k oboustranně výhodné symbióze.

3.3.4 SWOT analýza

Na základě zhodnocení vnitřního prostředí budou v této kapitole vytyčené silné a slabé stránky. V předchozí kapitole bylo rovněž zanalyzováno i prostředí vnější, což poslouží k nalezení příležitostí a hrozeb.

Tabulka 10: SWOT analýza

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Patenty a vynálezy • Důvěryhodnost pro obchodní partnery • Silné zázemí a dlouholetá tradice podniku • Potřebné certifikace • Nízká zadluženost podniku • Spokojení zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> • Synchronizace výrobních aktivit • Ruské sankce • Absence pracovníků a uchazečů s dostatečnou praxí a vzděláním • Design webových stránek • Lokace prodejny
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Získávání nových zákazníků • Nedostatek substitutů • Velice nízká konkurence v České republice • Zlepšení výrobního procesu • Účast na veletrzích kariéry pro budoucí absolventy VŠ za účelem nalezení nových zaměstnanců • Zmodernizování webových stránek • Relokace prodejny v Brně 	<ul style="list-style-type: none"> • Změny v legislativních úpravách • Labilita politického prostředí • Špatná platební morálka jistých odběratelů • Situace v zemích exportu • Posilování kurzu Kč vůči cizím měnám • Snižování přitažlivosti technických oborů pro mladší generaci

4. NÁVRH NA IMPLEMENTACI PROJEKTU BALANCED SCORECARD

Čtvrtá kapitola bude vycházet ze znalostí, které byly nabyty provedením analýz v předchozích úsecích této diplomové práce. Na jejich základě bude předložen návrh na implementaci konceptu BSC do podniku ABC, s.r.o. V rámci této části bude zabezpečeno dosažení stanovené mety, a to zajištění nárůstu výkonnosti analyzovaného podniku, což povede k jeho rozmachu a dlouholeté prosperitě.

Právě u rozmachu a dlouholeté prosperity společnosti ABC, s.r.o. dojde k jejich hlubšímu rozboru. Budou rozmělněny do dílčích strategických cílů jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard, a to finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Po definici strategických cílů ve vyjmenovaných perspektivách, dojde k vymezení jejich vzájemných vazeb v rámci řetězce příčin a následků. Z něho poté vyplyne strategická mapa.

V další fázi budou k daným cílům přiřazené ukazatele. Neméně důležitým krokem je stanovení hodnot, jichž má být dosaženo v následujících obdobích. Za účelem jejich dosažení je velmi důležité nastínit a doporučit podniku strategická jednání a akce. Jejich realizace povede k získání požadovaných hodnot.

4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro účely implementace

V rámci prvního kroku celého projektu budou vymezeny základní organizační předpoklady. Ty budou závazné pro veškeré strategické útvary, jichž se implementace konceptu Balanced Scorecard dotkne.

Samotná implementace Balanced Scorecard se bude vztahovat k celému podniku. ABC, s.r.o. působí v rámci České republiky. Spadá do skupiny středních podniků. Jak bude implementace BSC kvalitní, se odvíjí zejména od zájmu a také pochopení této novinky v metodě řízení vrcholovým managementem. Neméně důležitou roli v rámci jakostní implementace bude rovněž hrát proaktivní přístup ze strany středního managementu a ostatních zaměstnanců, kteří působí na řídicích pozicích.

Jestliže budou splněny výše uvedené předpoklady, lze zrealizovat tvorbu projektového neboli implementačního týmu, jež bude sestaven z „domácích“ pracovníků. Podstatné je, aby každý člen týmu jakož i každý zaměstnanec podniku, byl seznámen s metodikou Balanced Scorecard. Jen tak může být zajištěn dostatečně silný opěrný pilíř pro implementaci. Zároveň důkladným obeznámením veškerých pracovníků s tímto konceptem bude moci být v podniku zabezpečeno zřetelné a jasné sdělování i dorozumívání mezi všemi zainteresovanými stranami.

4.1.1 Popis základních rysů chystaného projektu

Projekt Balanced Scorecard bude rozložen na čtyři základní pohledy (finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu) a ty se budou dále sledovat. Rovněž se bude intenzivně dohlížet na realizaci naplánovaných strategických akcí. Jestliže bude zaznamenána jakákoli odchylka od původně zamýšlené podnikové strategie, přijmou se potřebná opatření, dojde k nutným a důležitým korekcím a zajistí se adaptace na nové podmínky.

4.1.2 Kompletace implementačního týmu

Základním předpokladem pro vytvoření tohoto implementačního týmu je shoda na smyslu, poslání a cíli celého projektu. Jestliže nebylo dosaženo souhlasu nad samotným důvodem celého projektu, není možné určit projektový tým. Je-li nastolena v dané oblasti harmonie a soulad, může dojít ke kompletaci. Top managementem je jmenována osoba, která ponese úlohu tzv. projektového manažera. Úkolem osoby na této pozici je zajistit vytvoření týmu o patřičném složení. Na jeho bedrech leží tíha odpovědnosti za celý chod spojený s tvorbou a zavedením BSC do podniku.

Projektový manažer jmenovaný top managementem by měl být osobou vstřícnou, asertivní, odolnou vůči stresu, vynikající svými komunikačními dovednostmi, a především jeho znalosti podnikové strategie, cílů a účelu musí být na brilantní úrovni.

Do týmu by projektový manažer měl dosadit osoby, které jsou pověřeny výkonem řídicích pozic konkrétních středisek a oddělení.

Nezbytností je i školení týkající se implementace Balanced Scorecard. Proškolení by měli být všichni příslušníci implementačního týmu. Budou jim sděleny potřebné

informace a předány odborné znalosti, které jsou potřebné pro hladký průběh celé implementace. Cílem školení je zamezení vzniku nepříjemností, zádrhelů a zabezpečení bezproblémového vývoje celého procesu.

4.1.3 Objasnění podnikové strategie

Již v teoretické části bylo zmíněno, že koncept Balanced Scorecard neslouží k tvorbě nové strategie, nicméně jeho posláním je uskutečňování již vytvořené strategie. Podstata podnikové strategie tkví v jeho dlouholeté prosperitě a rozvoji. V návaznosti na ni se rozprostírá další podniková strategie spočívající v zabezpečení blaha nejen managementu, ale i ostatních zainteresovaných stran, tedy podnikových pracovníků, odběratelů a dodavatelů.

ABC, s.r.o. usiluje, aby v dalších letech byla hrozbou pro stávající i nové potenciální konkurenty. Je pro ni prioritou býti silným hráčem na trhu s medicínským vybavením. Usiluje o dobré postavení a prestiž mezi svými odběrateli. Mají absolutní zájem na výrobě a následném prodeji takových výrobků, které budou kompatibilní s nadnárodně uznávanými požadavky na kvalitu. Záleží jim, aby za jakýchkoli podmínek dostáli svému základnímu mottu, jež se koncentruje na ochranu lidského zdraví.

Mezi další priority se řadí upřednostňování výrobních faktorů s nižší pořizovací cenou před výrobními faktory dražšími. Také účinné využívání výrobních faktorů je nedílnou součástí podnikové strategie.

V zájmu podniku je ponechání stávajícího výrobního programu, jelikož výrobky do něho náležící, jsou vysoce poptávané. Podnik chce rovněž realizovat investice do nejnovějších technologií za účelem zkvalitnění výroby s ohledem na ochranu životního prostředí.

4.1.4 Sdělování informací

Není možné, aby implementace BSC fungovala správně, pakliže nebude zajištěno sdělování patřičných a relevantních informací napříč jednotlivými odděleními. Pro zajištění hladkého průběhu musí být dostatečně informován zejména top management, střední management a každý pracovník, jenž se setká s tímto

projektem. Každý účastník celého implementačního procesu by měl mít povědomí o vytyčených cílech. K čemu by však sloužila znalost cíle, kdyby nebyly známy cesty mající vést k jejich naplnění? A právě proto je nutné, aby zainteresovaní pracovníci znali procesy a postupy, které zajistí úspěch na cestě za vytyčenými metami.

4.1.5 Vymezení časového harmonogramu implementace BSC

Pro ABC, s.r.o. je harmonogram stanoven na zhruba 15 měsíců. Pro případ komplikací je do harmonogramu zanesena i časová rezerva v délce dvou měsíců, z čehož vyplývá, že bezproblémový postup celé implementace zajistí snížení plánované doby trvání. Z tabulky vyplývá, že projekt má tři podstatné etapy. Pro první etapu související s vytvořením organizačních předpokladů jsou vymezeny dva měsíce. Její zahájení je naplánováno na říjen, po období letních dovolených. Etapa tvorby Balanced Scorecard je odhadnuta na tři měsíce. Poslední neméně důležitá fáze zahrnující např. sjednocení systému řízení a sdělení relevantních informací zaměstnancům ohledně konceptu BSC je naplánovaná na osm měsíců. Přesné vymezení časových dotací pro jednotlivé dílčí úseky těchto etap je k vidění v následující tabulce:

Tabulka 11: Časový harmonogram implementace BSC do podniku ABC, s.r.o.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Etapy projektu	Měsíce													
	Rok 2017			Rok 2018										
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Etapa přípravy														
Kompletace implementačního týmu														
Školení implementačního týmu														
Vyhotovení časového harmonogramu														
2. Etapa tvorby koncepce BSC														
Strategická analýza														
Vymezení strategie společnosti														
Vytyčení strategických cílů														
Vyhotovení strategické mapy														
Volba ukazatelů														
Určení cílových hodnot														
Stanovení strategických akcí														
3. Plán implementace														
Propojení se systémem řízení														
Seznámení zaměstnanců s konceptem BSC														
Zabezpečení plynulého nasazení														
Feedback - korekce konceptu														
Časová rezerva														

4.2 Tvorba BSC

Tato část bude věnována hlubšímu rozboru jednotlivých stádií, která do sebe pojímá koncept vytváření BSC.

4.2.1 Vymezení strategických cílů

Zásadní roli v rámci tvorby BSC hraje stanovení a konkretizace strategických cílů v konkrétním podniku. Existuje řada cílů, nicméně v mnoha případech je jejich provázanost značná. Není výjimkou, že se možní kandidáti na strategické cíle vzájemně prolínají, a proto na první pohled jednoduchý úkol s sebou může nést řadu komplikací, k nimž musí být přihlédnuto. Podstata tkví v selekci jen takových cílů, které budou pro podnik důležité, prioritní, a hlavně jasné a zřetelné všem zainteresovaným stranám. Jen tak lze zabezpečit soustředěný a ostražitý přístup ze strany osob mající primární úlohu při tvorbě BSC (TOP management, zaměstnanci atd.).

Heslo, kterým by se měl podnik při vytyčení strategických cílů držet, zní: „*Twenty is plenty*“. Posláním těchto tří slov je příjemci sdělit, že by nemělo být stanoveno více než dvacet cílů (27).

Jestliže má být dosaženo žádoucího stavu, musí být zohledněna řada faktorů, která působí na podnik. Typické je například přihlédnutí k prostředí, v němž společnost působí. Dále se musí brát v úvahu velikost společnosti či zaměstnanecké potřeby, vztahy mezi nimi apod.

Konkrétní cíle budou rozděleny do čtyř perspektiv:

- Finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- potenciálu a růstu.

4.2.2 Vytyčení strategických cílů finanční perspektivy

Do strategických cílů finanční perspektivy byly zařazeny následující: Ekonomická stabilita a růst, Zvyšování hospodářského výsledku, Lepší využití aktiv.

Tabulka 12: Cíle finanční perspektivy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Vytyčený cíl	Posudek cíle
Ekonomická stabilita a růst	Jistě není nutno připomínat, že podniku s dlouholetou tradicí, silným zázemím a pevným postavením na trhu si jeho obchodní partneři cení mnohem více než podniku labilního s nevhodným přístupem k jeho spravování. Vzhledem k vysoké turbulenci vnějšího prostředí je podnik vystavován řadě častých změn. Vysoká dynamika ekonomického klimatu musí být podnikem zohledněna. Podnik se musí adaptovat a rovněž musí dojít k jeho rozvoji. Růst v dlouhém období s sebou nese rovnováhu ve finanční oblasti, uchování stávající zákaznické základny, její případné rozšíření a zachování schopnosti konkurovat ostatním hráčům na trhu.
Maximalizace hospodářského výsledku	Za účelem zvyšování hospodářského výsledku je nutné zajistit snižování nákladů nebo růst výnosů. Pro podnik je žádoucí, aby docházelo zároveň k účinnému nákladovému řízení a rovněž k zabezpečení růstu tržeb. Pro účely finanční stability a zajištění finančního zdraví má tento cíl vysokou prioritu.
Lepší využití aktiv	Finanční analýzou bylo zjištěno, že podnik disponuje velkým množstvím aktiv. Tato skutečnost má neblahý dopad na rentabilitu. Zbavení se nevyužívaného majetku nebývá vždy snadnou úlohou. Problematickou oblastí bývají například nevyužívané budovy. Samostatný přístup do nich je omezený, neboť se nachází na území ABC, s.r.o. Případný prodej by tedy nebyl snadnou záležitostí. To stejně platí i pro případný pronájem. Jinou eventualitou, jak se vypořádat s tímto problémem, by bylo rozvinutí výroby i do těchto kapacit, jež nebyly plně využity nebo přesun výroby do jiných prostor (menších a levnějších) a prodej stávajících.

4.2.3 Vytyčení strategických cílů zákaznické perspektivy

Ke strategickým cílům zákaznické perspektivy se řadí: udržení stávajících zákazníků, získávání nových zákazníků, údržba ziskovosti zákazníků.

Tabulka 13: Cíle zákaznické perspektivy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Vytyčený cíl	Posudek cíle
Uchování stávajících zákazníků	<p>Za účelem uchování stávajících zákazníků by mělo být prioritou každého podniku zajistit jejich spokojenost. Jen spokojený zákazník bude vůči danému podniku loajální a zároveň bude svůj postoj vůči němu dávat na odív širokému okolí. Jestliže u zákazníka budou vyvolány opačné pocity, dojde ke ztrátě tohoto zákazníka, neboť přejde ke konkurenci. Další zápor vyplývající z neuspokojení zákazníka, je šíření nemilé zkušenosti s podnikem do širokého okolí. Je známo, že nespokojený zákazník sdělí svou negativní zkušenost většímu počtu lidí. Naopak spokojený zákazník předá pozitivní feedback užšímu okruhu potenciálních zákazníků. Z toho důvodu je nezbytně nutné, aby podnik vykazoval maximální úsilí o uspokojení zákazníka prostřednictvím poskytováním nadstandardní péče, kvalitních výrobků, dodržování termínů, specifického servisu, množstevních či jiných slev apod. Obecně platí, že do údržby stávajících zákazníků stačí investovat nejen méně času, ale i peněz, proto by se péče o loajální zákazníky neměla brát na lehkou váhu.</p>
Získávání nových zákazníků	<p>V dnešní době je velice důležité hledat způsoby, jak rozšířit svou stávající zákaznickou základnu o nové zákazníky. I tento úkol může být poněkud problematickým. Eventuálního zákazníka je potřebné oslovit, a především oslnit propracovanou nabídkou, která bude z mnoha hledisek lepší než konkurenční. Vstup na nové a zatím neprobádané trhy je další způsob, jak rozšířit řady svých zákazníků. Je na místě udržovat kvalitně zpracované a poutavé webové stránky s moderním designem, které budou o krok lepší než konkurenční. Reprezentativní prodejna v atraktivní lokalitě vybízející k návštěvě je rovněž jeden z dalších způsobů, jak zajistit rozšíření zákaznické základny.</p>

Růst rentability zákazníků	Zakázka o finančně větším objemu s sebou nese menší rentabilitu. Odběratel spojený s objemnou zakázkou má ve svých rukou velkou moc. Diktát podmínek zakázky ze strany zákazníka, které mu vyhovují, je více než typický. Řešení tohoto problému spočívá v zajištění takových zákazníků, kteří budou podniku přinášet dostatečně velkou marži při nízkých nákladech. Vedle finančně objemných zakázek by se podnik měl honosit i těmi menšími za účelem zvýšení rentability.
----------------------------	--

4.2.4 Vytyčení strategických cílů perspektivy interních procesů

Mezi strategické cíle perspektivy interních procesů bylo zařazeno: Zvýšení efektivity výrobního procesu, Zdokonalování řízení pohledávek, Zvyšování jakosti výrobků a služeb, Snižování provozních nákladů.

Tabulka 14: Strategické cíle perspektivy interních procesů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Vytyčený cíl	Posudek cíle
Zvýšení efektivity výrobního procesu	Výrobní proces a jeho efektivnost je pro další rozmach společnosti a rovněž pro jeho růst naprostou nezbytností. Vezmeme-li v potaz, že se v dnešní době odběratel nespokojí s produktem o běžné jakosti, je na místě zaměřit se na dodání „něčeho navíc“, tedy hodnoty, kterou jim konkurent nenabídne. S produktem souvisí i doba mezi provedením objednávky a dodáním zboží do rukou zákazníka. Čím je delší, tím je zákazník méně spokojený a hledá alternativy dodavatele s nižšími dodacími lhůtami. Zákazník rozhodně neopomíná ani cenu, která je rovněž klíčová v jeho rozhodování o pořízení produktu. Za účelem zajištění růstu podniku musí být zabezpečeno zvyšování efektivity výrobního procesu tak, aby byl schopen přijít na trh s podnikem splňující zákaznická očekávání.
Zdokonalování řízení pohledávek	Jedním z výsledků finanční analýzy byla dlouhá doba inkasa pohledávek. Doba obratu pohledávek by měla být delší než doba obratu závazků. Podnik se nachází v opačné situaci, a proto by měl usilovat o zabezpečení včasného

	proplacení vyfakturovaných pohledávek. Když bude mít prostředky dříve k dispozici, získá možnost alternativně je investovat a tímto zhodnocovat.
Zvyšování jakosti výrobků a služeb	Jednou z dalších cest, které podnik dovedou za růstem efektivnosti procesu výroby, je tlak na kontinuální zvyšování jakosti. O kvalitě produktů je rozhodováno na samotném začátku celého výrobního procesu. Při jakostně prováděných činnostech nevznikají zmetky, vícepráce apod., což zamezuje také vzniku vysokých nákladů, které souvisí s celým procesem.
Optimalizace provozních nákladů	Na poslední cíl z této perspektivy bylo nominováno snižování provozních nákladů, neboť efektivní řízení nákladů má pozitivní vliv na efektivnost výrobního procesu. Cíl lze realizovat zajištěním poklesu nákladů na nákup materiálu či redukcí nákladových položek v samotné výrobě. I tento cíl a jeho dosahování má svá úskalí. Není vhodné snažit se náklady redukovat bez ohledu na možné snížení kvality, jelikož právě kvalitní výrobek je důvodem nákupu ze strany zákazníka.

4.2.5 Vytyčení strategických cílů perspektivy učení se a růstu

Poslední skupinu cílů perspektivy učení se a růstu tvoří: Zlepšování interní komunikace, Zvyšování kvalifikace zaměstnanců, Získávání nových zaměstnanců o požadované kvalifikaci, Udržení stávajících zaměstnanců a Přispívání k obnovám a evolucím.

Tabulka 15: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Vytyčený cíl	Posudek cíle
Zlepšení interní komunikace	V rámci situační analýzy bylo zjištěno, že podnik má řadu oddělení, nieméně tato oddělení absentují odpovědného vedoucího pracovníka, který by zajistil přechod informací z vyšších úrovní řízení na zaměstnance. Právě ono předávání srozumitelných a jasných informací je klíčem k úspěchu pro dosahování vytyčených cílů.

<p>Získávání nových zaměstnanců o požadované kvalifikaci</p>	<p>Pro personalisty v současnosti bývá dosti nelehké nalézt vhodného uchazeče na obsazované pozice. Postupně snižující se atraktivita technicky zaměřených oborů se podepisuje na malém zájmu o vypisovaná volná pracovní místa. Příležitostí pro podnik mohou být např. čerství absolventi vysokých škol s praxí získanou během studia. V rámci náboru dělnických pozic je vhodné přijít s nadstandardními podmínkami, které budou motivující pro příchod a setrvání v podniku.</p>
<p>Zvyšování kvalifikace zaměstnanců</p>	<p>Čím vyšší kvalifikace zaměstnanců, tím lépe provedený úkol z jejich strany. I tak by se dala popsat podstata tohoto cíle. Úzký vztah mezi novými technologiemi vyžadujícími nové znalosti, vyšší kvalitou provedené práce a spokojeným zákazníkem na závěr znamená pro podnik, že investice do dalšího vzdělávání zaměstnanců jsou více než žádané. Aby pracovníci uměli ovládat nová zařízení, potřebují projít školením a získat si znalosti o správném zacházení s novou technikou. Nové technologie umožňují zrychlení a zkvalitnění výrobního procesu jen za předpokladu správného zacházení s nimi ze strany pracovníků. Na konci kvalitnějšího výrobního procesu čeká výrobek o vyšší jakosti a ten zajistí vyšší spokojenost zákazníka. Na počátku je však důležité zajistit řádné předání znalostí, návodů a vysvětlení kompetentním osobám.</p>
<p>Udržení stávajících zaměstnanců</p>	<p>Aby se zaměstnancům dobře pracovalo a podávali kvalitní výkony, je nutné zajistit v podniku příjemnou atmosféru. Nespokojený pracovník nepřinese podniku takové výsledky jako dobře naladěný zaměstnanec. Výchova nových zaměstnanců je časově i finančně náročná, proto je vhodné pečovat a usilovat o uchování pro společnost již pracujících sil. Je vhodné prostřednictvím dotazníků zjišťovat míru jejich spokojenosti, preference, nedostatky, které by rádi odstranili či nápady na zlepšení. Zaměstnanec by měl mít pocit sounáležitosti a rovněž by si měl být vědom, že si jej podnik cení.</p>
<p>Přispívání k obnovám a evolucioním</p>	<p>Aby se podnik udržel na trhu a zároveň zaznamenal úspěch, nesmí dovolit konkurenci, aby ho v konkurenční soutěži předběhla. Kontinuální doplňování znalostí, přizpůsobování se novým trendům, modernizace a vzdělávání zaměstnanců jsou podstatným článkem, který povede k dosažení vysněného stavu společnosti.</p>

4.2.6 Tvorba strategické mapy

Pro lepší pochopení jednotlivých vazeb mezi patnácti vymezenými cíli byla vyhotovena strategická mapa. Její význam spočívá v zachycení závislostí cílů ve čtyřech perspektivách.

Dle vztahu příčin a následků je viditelný souvislý proces vedoucí k naplnění vytyčené strategie. Zároveň povede k žádoucímu stavu, v němž se všechny zúčastněné strany s koncepcí Balanced Scorecard ztotožní.

Strategická mapa je ve své podstatě perioda jistých pohnutek a efektů, které se vyznačují točením se kolem dlouhodobého strategického cíle. Zobrazuje dosahování strategických cílů v perspektivách a tím postupné zajištění podnikové strategie. Jen takto lze dosáhnout dlouholetého růstu a rozvoje.



Obrázek 7: Propojení cílů pomocí strategické mapy podniku ABC, s.r.o.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro lepší porozumění výše uvedené strategické mapě je nutno uvést, že se postupuje od spodní části nahoru, z čehož vyplývá, že nejprve budou splněny cíle spadající do perspektivy potenciálu a růstu, které se stanou podkladem pro splnění cílů z perspektivy interních procesů. Po jejich splnění bude možno zabezpečit cíle zákaznické perspektivy. Splnění cílů zákaznické perspektivy zase podmiňuje možnost plnit cíle z perspektivy finanční. Uvedená posloupnost plnění jednotlivých cílů v daných perspektivách však nevyžaduje přísné plnění.

4.2.7 Volba měřítek a určení cílových hodnot

Dalším krokem, který následuje po určení strategických cílů a vymezení jejich návazností na základě grafického znázornění strategickou mapou, je volba měřítek pro jednotlivé cíle a rovněž také vytyčení hodnot, jež mají být naplněny.

Volbě vhodných ukazatelů musí být věnována vysoká pozornost. Z logiky věci totiž vyplývá, že pokud nebudou patřičně vybrány, vzniká zde hrozba, že se ohroží naplňování podnikové strategie. Ta poté nemusí být splněna podle původních představ. Neblahý dopad se rovněž podepíše i na samotném Balanced Scorecard.

Pravidlo, kterým je vhodné se řídit, říká, že by nemělo být vytyčeno více než tři měřítka. Po výběru vhodných měřítek pak následuje stanovení hodnot, jichž by mělo být dosaženo za určité období. Hodnoty, kterých by podnik měl v rámci daného období dosáhnout, se určí kvalifikovanou predikcí. V určování cílových hodnot sehrává svou úlohu nejen budoucnost, ale rovněž i přítomnost a minulost. Při stanovování se přihlédne k hodnotám cíle, kterých bylo dosaženo v předchozích letech. Poté se zhodnotí číselné údaje, jichž je dosahováno nyní. Následuje určení hodnoty vzhledem k budoucnosti a jejímu vývoji, který s největší pravděpodobností nastane. Opomenout se nesmí ani očekávaný podnikový vývoj. Jestliže se při vytyčování měřítek a jejich cílových hodnot zjistí, že zatím nedošlo k jejich monitorování, dochází rovněž k jejich predikci. V tomto případě v závislosti na budoucím vývoji korporace a vývoji situace, jsou více než vítané korekce. Na závěr lze k výběru cílových hodnot říct, že podstatná je jejich uskutečnitelnost. Vždy musí být stanoveny hodnoty, kterých lze za nastolených podmínek dosáhnout. Pro veškeré zainteresované strany je důležité, aby si byly vědomy reálnosti celého projektu. Problém nastává ve chvíli, kdy jsou hodnoty příliš vysoké či

naprosto „nepolíbené realitou“. Právě tímto způsobem lze navodit nepříjemnou atmosféru, která má ve své moci probouzet pocity selhání, demotivaci a stres, což by bylo pro celý projekt naprosto nežádoucí. Tomuto stavu lze zabránit precizně zvolenými, a především reálně vytyčenými hodnotami (27).

Měřítko s cílovými hodnotami pro finanční perspektivu

Následující tabulka zachycuje vytyčená měřítko a cílové hodnoty pro finanční perspektivu.

Tabulka 16: Měřítko a cílové hodnoty cílů finanční perspektivy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Měřítko a cílové hodnoty cílů finanční perspektivy									
Cíl	Ukazatel	Nynější hodnota					Cílová hodnota		
		2011	2012	2013	2014	2015	2017	2018	2019
Ekonomická stabilita a růst	IN05	1,54	1,73	1,65	1,69	1,66	1,69	1,72	1,75
	ROE (%)	12,52	17,81	18,26	26,25	17,09	17,60	18,1	18,60
Zvyšování VH	Účetní VH po zdanění (%)	69,71	52,97	11,80	52,92	-33,40	10	15	20
Lepší využití aktiv	Obrat celkových aktiv (x)	1,43	1,43	1,43	1,31	1,39	1,43	1,47	1,5
	ROA (%)	5,08	7,99	4,78	6,89	5,84	6,20	6,70	7,20

Za určení a monitoring měřítek a cílových hodnot perspektivy by mělo odpovídat oddělení Ekonomického řízení. Pro určení cílových hodnot bude výchozí rok 2015. v případě příhodnějšího vývoje je možné u cílových hodnot ukazatelů provést korekce.

Do skupiny ukazatelů pro strategický cíl **Ekonomická stabilita a růst** byl zahrnut **Index IN05 a ukazatel ROE**.

Index IN05, jakožto měřítko cíle Ekonomické stability, je schopen informovat věřitele podniku o jeho spolehlivosti. Tento index byl zkonstruován s ohledem na české podmínky a uznává i vlastníkovo hledisko. Pro výpočet se použije rovnice, v níž figuruje ukazatel zadluženosti, rentability, likvidity i aktivity. Obecně platí, že čím vyšší hodnota byla vykázána, tím je finanční situace podniku lepší. U ukazatele nákladového krytí v případě velmi nízkých či nulových nákladových úroků by měla být použita hodnota 9, aby nedošlo ke zkreslení výsledku. Toto doporučení bylo následováno ve výpočtech indexu IN05 pro analyzovaný podnik. Podnik tvoří hodnotu, pokud je

výpočtem zjištěno číslo větší než 1,6. Jak bylo zmíněno již v úvodu, měření i sledování by mělo mít na starosti oddělení ekonomického řízení (7).

$$IN05 = 0,13 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{náklad. úroky}} + 3,97 * \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{kr. závazky}}$$

Vzorec 14: Index IN05 (7)

Jako další měřítko pro tento strategický cíl byl vybrán ukazatel **rentability vlastního kapitálu ROE**. Podnik by měl orientovat svá úsilí na jeho zvyšování, protože tímto může zajistit podporu pro dosažení dalších parciálních cílů z perspektivy, do níž tento ukazatel náleží. V roce 2014 se podnik dokázal v rámci tohoto ukazatele vyšplhat nad oborový průměr, nicméně v roce 2015 pod něj spadl. Je žádoucí, aby se tento ukazatel udržoval na úrovni nebo nad úrovní oborového průměru. Stejně jako u indexu IN05 by odpovědnost za sledování ROE mělo nést ekonomické oddělení.

Pro cíl **Zvyšování VH** byl vybrán **účetní výsledek hospodaření po zdanění**, protože o vysoký, a především pravidelný hospodářský výsledek usiluje snad každá společnost. Jestliže podnik běžně generuje kladný účetní výsledek hospodaření, můžeme hovořit o žádoucí finanční situaci. Monitoring výsledku hospodaření rovněž náleží do kompetencí oddělení Ekonomického řízení.

Za účelem splnění cíle **Lepší využití aktiv** byly vytyčeny ukazatele **Obrat celkových aktiv a rentabilita aktiv**.

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, jaká je schopnost podniku využívat svůj majetek – svá aktiva. Říká, kolikrát se obrátí aktiva za jeden rok (14). Doporučené hodnota by se měla pohybovat kolem 1,6 – 3 a podniku by bylo za účelem dosažení stanoveného strategického cíle doporučeno, aby usiloval o naplnění hodnot pohybující se směrem k doporučené hodnotě.

Rentabilita celkových aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy, která byla investována do podnikání a je lhostejné z jakých zdrojů došlo k financování. Oborový průměr

se ve sledovaném období pohybuje okolo 11,52 %, hodnoty ukazatele společnosti jsou pod tímto průměrem.

Měřítko s cílovými hodnotami pro zákaznickou perspektivu

Tabulka níže zachycuje vytyčená měřítko a rovněž cílové hodnoty spadající do zákaznické perspektivy.

Tabulka 17: Měřítko s cílovými hodnotami pro zákaznickou perspektivu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Měřítko a cílové hodnoty cílů zákaznické perspektivy									
Cíl	Ukazatel	Nynější hodnota					Cílová hodnota		
		2011	2012	2013	2014	2015	2017	2018	2019
Uchování stávajících zákazníků	Počet pravidelných zákazníků/celkový počet zákazníků (%)	61,53	63,61	62,79	45,59	55,09	55,5	56,5	57,5
	Spokojenost zákazníků	1,61	1,35	1,46	1,53	1,37	1,34	1,3	1,25
Získávání nových zákazníků	Podíl nových zákazníků na celkovém počtu zákazníků (%)	38,47	29,29	27,65	47,51	40,37	40,8	41,3	41,6
	Podíl tržeb nových zákazníků na celkových tržbách (%)	8,14	6,83	6,15	8,99	9,58	9,8	10,1	10,4
Růst rentability zákazníků	Přidaná hodnota/tržby za vlastní výroby a služby (%)	35,70	38,98	40,94	45,95	43,36	48,00	51,00	55
	Přidaná hodnota/mzdové náklady (tis. Kč)	1,49	1,62	1,6	1,65	1,58	1,8	2	2,2

Pro zákaznickou perspektivu byly vytyčeny tři cíle, a to Uchování stávajících zákazníků, Získávání nových zákazníků a Růst rentability zákazníků.

Aby bylo dosaženo cíle **Uchování stávajících zákazníků**, měl by být sledován ukazatel **podílu počtu pravidelných zákazníků na celkovém počtu zákazníků**. Za stálého zákazníka podnik považuje subjekt, který si objednal produkt ve sledovaném i předcházejícím roce. Ukazatel by měl být monitorován ze strany útvaru Prodeje a služeb. Podnik si vede evidenci pravidelných zákazníků. Je si vědom jejich přínosu a snaží se o ně náležitě pečovat. Pro podnik by bylo vhodné, aby hodnoty ukazatele rostly. V letech 2011–2014 bylo zaznamenáno spíše kolísání hodnot okolo 62 %. Rok 2014 je spojen s největším propadem. Bylo vykázáno nejnižší procento pravidelných

zákazníků, a to 45,59 %. V roce 2015 hodnota ukazatele vzrostla o téměř deset procentních bodů, což je pozitivní a je vhodné, aby podnik v tomto trendu pokračoval i nadále.

Ukazatel **Spokojenosti zákazníků** také náleží k cíli Uchování stávajících zákazníků. Podnik realizuje namátkové měření spokojenosti zákazníků především na veletrzích, výstavách a seminářích, kterých se účastní. Společnost zjišťuje, jak její zákazníci hodnotí následující oblasti:

- Prodej
- Dodání
- Servis
- Výrobek
- Služby

Subjekty, jež jsou podrobeny dotazování, každou oblast ohodnotí známkami na stupnici 1–5. Hodnocení 1 je nejlepší možné. Značí, že zákazník je s hodnocenou oblastí spokojen a nemá k ní žádné připomínky či námítky. Naopak hodnocení 5 je nejhorší možné, které může podnik obdržet. Je vyjádřením naprostého zklamání ze strany odběratele. Podnik tedy usiluje, aby jeho „index“ disponoval co největším počtem dobrých známek a snaží se zamezit špatným hodnocením. Znamky získané v jednotlivých oblastech pracovníci útvaru Prodeje a služeb, kteří jsou za hodnocení odpovědní, zprůměrují a podnik takto dostane výsledné hodnocení. Kladnou zprávou pro podnik je, že v na konci sledovaného období, tedy v roce 2015 průměrné hodnocení zlepšilo. Jak bylo již řečeno, podnik měření provádí zejména příležitostně na různých veletrzích a seminářích. Do měření by však bylo vhodnější zahrnout veškeré aktuálně činné odběratele a zákaznické subjekty, aby bylo zajištěno, že výsledky z tohoto šetření nebudou nadhodnoceny nebo naopak podhodnoceny. Samotné měření spokojenosti je pouhým začátkem. Podstata a hlavní smysl u průzkumu zákaznického uspokojení tkví především ve zjištění těch oblastí, kde si podnik nevede dobře a přijetí náležitých opatření. Tato opatření by měla vést k odstranění špatných známek. Zájem na aplikaci nápravných kroků by měl mít především podnikový vrcholový management a také samotní zaměstnanci.

Pro **Získávání nových zákazníků** je potřeba sledovat ukazatel Podíl nových zákazníků na celkovém počtu zákazníků. Dalším měřítkem, které by se mělo monitorovat, je **Podíl tržeb nových zákazníků na celkových tržbách**, které nám procentuálně vyjadřuje, jakou část tržeb tvořili noví zákazníci. Za kontrolu dosahovaných hodnot u těchto ukazatelů odpovídá útvar Prodeje a služeb.

V rámci strategického cíle **Růstu rentability zákazníků** bude sledován **poměr mezi přidanou hodnotou a tržbami za vlastní výrobky a služby**. Tímto výpočtem získáme tzv. marži přidané hodnoty. Hodnota ukazatele by měla v čase růst. Jako další měřítko byl vytyčen **podíl přidané hodnoty na mzdových nákladech**. Na základě měřítka lze zjistit, kolik přidané hodnoty bude náležet k jedné koruně mezd. Oba ukazatele by měly být sledovány útvarem Prodeje a služeb.

Měřítka a cílové hodnoty cílů perspektivy interních procesů

Další tabulka poskytuje měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu interních procesů.

Tabulka 18: Měřítka a cílové hodnoty cílů perspektivy interních procesů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Měřítka a cílové hodnoty cílů perspektivy interních procesů									
Cíl	Ukazatel	Nynější hodnota					Cílová hodnota		
		2011	2012	2013	2014	2015	2017	2018	2019
Zvýšení efektivity výrobního procesu	Produktivita práce z přidané hodnoty (Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců) (tis. Kč)	542,96	638,74	666,10	702,07	701,59	715	730	745
Zdokonalování řízení pohledávek	Doba obratu pohledávek (dny)	71,73	59,25	90,80	96,29	78,76	70	65	60
Zvyšování jakosti výrobků a služeb	Náklady na reklamace/tržby (%)	0,30	0,39	0,52	0,28	0,19	0,17	0,15	0,13
Optimalizace provozních nákladů	Režijní náklady/tržby za vlastní výrobky a služby (%)	45,30	44,33	47,06	49,15	43,64	43	41	39

Pro cíl **Zvýšení efektivity výrobního procesu** bylo vybráno měřítko **Produktivita práce z přidané hodnoty**, která dává do poměru přidanou hodnotu a počet

zaměstnanců. Ukazatel měří hodnotu, která připadá na jednotku práce, tedy na jednoho pracovníka (9). Je vhodné, aby tento ukazatel sledoval útvar výroby.

K cíli Zdokonalování řízení pohledávek bylo přiřazeno měřítko **Doby obratu pohledávek**. Tento ukazatel se u podniku vyznačuje svými výkyvy ve sledovaném období, což není příliš vhodné. Podnik by měl usilovat o její snížení a zajistit vylepšení odběratelské platební morálky.

Za účelem **Zvyšování jakosti výrobků a služeb** byl vytyčen ukazatel **náklady na reklamace/tržby**. Ukazatel by měl v čase klesat. Podnik si uvědomuje význam a důležitost kvalitní produkce, z toho důvodu realizuje přijímání nejrůznějších opatření za účelem jejího zvyšování. Náklady spojené s reklamací tvoří na celkových podnikových tržbách velmi nízké procento po celé sledované období. Nejvyšší procentní podíl byl vykázán v roce 2013. Naopak poslední analyzovaný rok probíhal ve znamení nejnižších reklamačních nákladů. Podnik by ve snižování nákladů na reklamaci, což přímo souvisí se zvyšováním kvality produkce a služeb, měl pokračovat i v dalších letech. Za sledování ukazatele je odpovědné oddělení výzkumu, vývoje a výroby.

Poměr **režijních nákladů a tržeb za vlastní výrobky a služby** byl vybrán jako ukazatel pro strategický cíl **Optimalizace provozních nákladů**. Je žádoucí, aby procentuální vyjádření, jaká výše režijních nákladů tvoří tržby, v čase klesala. Režijní náklady a jejich monitorování by mělo zajistit oddělení ekonomického řízení. Pro zajištění správného výsledku musí existovat kooperace s útvarem výroby. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2014. V následujícím roce se však podařilo srazit ji o téměř šest procentních bodů. O další redukci režijních nákladů a potažmo zvyšování tržeb by měl podnik usilovat i v následujících letech. Je však nutné mít na paměti, že tlak na snižování režijních nákladů na úkor degradace kvality je nežádoucí. Musí jít o promyšlené kroky, důmyslný a prozíravý výběr způsobů, jak požadovanou optimalizaci zajistit.

Měřítko a cílové hodnoty cílů perspektivy učení se a růstu

Poslední neméně důležitou perspektivu a vymezení cílů a cílových hodnot v ní znázorňuje tato tabulka:

Tabulka 19: Měřítka a cílové hodnoty cílů perspektivy učení se a růstu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Měřítka a cílové hodnoty cílů perspektivy učení se a růstu									
Cíl	Ukazatel	Nynější hodnota					Cílová hodnota		
		2011	2012	2013	2014	2015	2017	2018	2019
Zlepšení interní komunikace	Míra informovanosti zaměstnanců (%)	nesledováno					>80	> 85	90
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Náklady na vzdělávání celkem/počet zaměstnanců celkem (tis. Kč)	1,78	3,27	4,77	4,73	3,38	4,2	4,6	5
	Proškolení zaměstnanci (%)	8,43	19,67	15,87	20,78	21,56	24	28	30
Získávání nových zaměstnanců o požadované kvalifikaci	Počet nově přijatých zaměstnanců plně vyhovujících kvalifikačním požadavkům/počet nově přijatých zaměstnanců (%)	96,30	85,42	86,67	81,48	84,85	89	94	98
	Počet nově přijatých čerstvých absolventů ze škol/počet nově přijatých zaměstnanců (%)	7,41	4,17	6,67	25,93	9,09	13	16	19
Udržení stávajících zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců (průměr školních známek dosažených v jednotlivých oblastech)	nesledováno					1,8	1,6	1,4
	Odešli zaměstnanci/počet zaměstnanců celkem (%)	9,83	8,20	2,12	5,19	6,49	4,50	3,50	3
Přispívání k obnovám a evolucím	Počet zaměstnaneckých návrhů na zlepšení (počet návrhů)	1	1	3	3	4	6	9	12

Aby se zlepšila **Interní komunikace**, musí být sledován ukazatel **Míry informovanosti zaměstnanců**. Kladných výsledků ve veškerých činnostech podniku lze dosáhnout pouze, pokud budou všichni pracovníci dobře informováni. Dobrá informovanost odstraňuje napětí, nejasnosti a nedostatečné povědomí o aktuálním dění ve firmě, proto by měla v čase růst. U podniku zatím není realizován explicitní monitoring zaměstnanecké informovanosti. V podniku je zvykem pořádat pohovory zaměstnanců s jejich nadřízenými. Zde vzniká prostor pro vyjádření zaměstnaneckých pocitů. Nebylo by od věci zaměstnancům předat k vyplnění dotazník, jehož prostřednictvím bude zjištěno, jak by zaměstnanec ohodnotil míru své informovanosti. Jednotlivé výroky v dotazníku by byly hodnoceny známkami na stupnici 1 až 5, přičemž hodnocení jedna je nejlepší možný a hodnocení pět nejhorší možný výsledek. Podnikové úsilí o maximalizaci informovanosti by mělo vést k maximálním hodnotám.

Pro dosažení strategického cíle **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců** se bude sledovat a usilovat o dosažení cílových hodnot u ukazatele **Proškolení zaměstnanci**. V zaměstnanci by měla kotvit potřeba sebevzdělávání a seberealizace. Právě školením a realizací kurzů lze tyto potřeby uspokojit. Jestliže si je podnik této skutečnosti vědom, je schopen zajistit zvyšování kvality provedené práce a také růst jakosti svých výrobků či služeb. Je vhodné, aby ukazatel rostl. Za monitorování by mělo odpovídat oddělení lidských zdrojů. S cílem Zvyšování kvalifikace zaměstnanců by měly být sledovány také **náklady vynaložené na vzdělávání celkem v poměru k celkovému počtu zaměstnanců**. O tomto ukazateli by mělo být informováno především oddělení lidských zdrojů a ekonomického řízení.

Strategický cíl **Získávání zaměstnanců o požadované kvalifikaci** a jeho naplnění má také velký vliv na úspěšné fungování podniku. Jako jedno z měřítek byl vytyčen poměr **Počtu nově přijatých zaměstnanců plně vyhovujících kvalifikačním požadavkům k počtu nově přijatých zaměstnanců**. Vzhledem k současnému přebytku nabídky práce nad její poptávkou není problém sehnat zaměstnance, nicméně překážkou může být sehnání kvalitního pracovníka s dobrou pracovní morálkou, kázní, loajalitou a vhodnou kvalifikací. Hodnota ukazatele by měla růst a za sledování by měl mít odpovědnost útvar lidských zdrojů. Dále se pro naplnění tohoto cíle bude poměřovat **Počet nově přijatých čerstvých absolventů ze škol s celkovým počtem nově**

přijatých zaměstnanců. Právě čerství absolventi se dokáží s podnikem lépe sžít. Absence zkušeností a návyků z jiných firem může být plusem, protože první zaměstnavatel vypěstuje v mladém zaměstnanci požadovaný pracovní přístup. Absolvent do podniku vnese nové znalosti získané během studia, což je také pozitivem. Dalším plusem je očekávání nižší mzdy čerstvého absolventa v porovnání s očekáváním zkušených potenciálních zájemců o místo. Mzdové náklady při přijetí absolventa mohou být nižší. Počet přijatých absolventů a jeho sledování má v kompetenci útvar lidských zdrojů.

V rámci cíle **Udržení stávajících zaměstnanců** se bude sledovat ukazatel **Spokojenost zaměstnanců**. Jak bylo již zmíněno několikrát, spokojený zaměstnanec přinese podniku větší hodnotu než nevyrovnaný a nervózní pracovník. Proto je nezbytně nutné monitorovat útvarem lidských zdrojů jejich spokojenost a zjišťovat nedostatky pracovního prostředí. Nikdy nelze dosáhnout stavu, při němž bude spokojený každý pracovník na sto procent, nicméně dosažení situace, při níž bude spokojenost větší než padesátiprocentní, lze klasifikovat jako reálné. Stejně jako výše zmíněný ukazatel míry informovanosti zaměstnanců není spokojenost zaměstnanců přímo sledována. Do dotazníku, který podnik nechává vyplňovat svými zaměstnanci, by bylo vhodné zakomponovat dotazy koncipované tak, aby bylo možné zjistit současný stav zaměstnanecké spokojenosti. Pro tyto účely lze doporučit vytyčení několika výroků týkajících se základních personálních oblastí, které zaměstnanec ohodnotí školními známkami 1-5, přičemž známka jedna je nejlepší možný výsledek a známka 5 značí absolutní nespokojenost. Zprůměrováním dosažených známek se zjistí výsledná známka, která bude reprezentovat zaměstnaneckou spokojenost. Naměřené hodnoty by se tedy měly v čase snižovat. Oblast, která by měla být podrobena zkoumání, je především pracovní klima, obsah každodenních činností, mzda a benefity, jež zaměstnavatel poskytuje, školení, možnost seberealizace, vztahy na pracovišti a erudice vedení.

Ztráta kvalitního zaměstnance také není dobrou vizitkou pro podnik. Mrzutý je pak zejména odchod takového pracovníka, kterého si podnik zaučil a on se poté na oplátku velkou mírou podílel na podnikovém úspěchu. Podnik by měl usilovat, aby se zaměstnanci cítili dobře a také o minimalizaci faktorů, které by mohly pracovníky

motivovat k odchodu. **Poměr odešlých zaměstnanců k počtu zaměstnanců** celkem také sleduje oddělení lidských zdrojů. Podnik dosáhl nejlepší hodnoty u tohoto ukazatele v roce 2013. Kroky, které zajistí nasměrování podniku k této hodnotě, jsou vítané.

Ke strategickému cíli podniku **Přispívání k obnovám a evolucím** byl stanoven ukazatel počet zaměstnaneckých návrhů na zlepšení. Investice podniku do zlepšování současného stavu a proaktivní inovativní přístup představuje velký přínos. Jestliže mají stejný přístup také podnikoví zaměstnanci a disponují potřebou předkládat propracované vylepšující návrhy, podnik má obrovskou výhodu. Právě zaměstnanci si uvědomují rezervy a nedostatky všech procesů v podniku. V některých případech jsou schopni odhadnout problematickou oblast a podat patřičný návrh na zlepšení. Ukazatel by měla sledovat všechna oddělení, protože veškeré podnikové procesy v rámci jednotlivých útvarů by měly být v čase kontinuálně zdokonalovány.

4.2.8 Vymezení strategických akcí

Určení strategických cílů, stanovení ukazatelů pro jednotlivé cíle a kvalifikovaný odhad cílových hodnot nestačí k jejich dosažení. Pro naplnění smyslu BSC je nezbytně nutné vytyčit strategické akce, tedy jednotlivé aktivity a činnosti, s jejichž pomocí dojde k dosažení požadovaných cílových hodnot.

Strategické akce pro finanční perspektivu

Ze strategické mapy, které je znázorněna výše, vyplývá, že není nutné blíže specifikovat jednotlivé strategické akce v rámci této perspektivy. Vzájemná provázanost totiž způsobuje, že finanční cíle budou zajištěny plněním strategických akcí ze zbývajících tří perspektiv.

Z tabulky uvedené níže je tedy zřejmé, že pro zabezpečení finančních cílů musí být zajištěno splnění strategických cílů ostatních perspektiv.

Tabulka 20: Strategické akce finanční perspektivy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Strategické akce finanční perspektivy	
Strategický cíl	Strategická akce
Ekonomická stabilita a růst	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vystupují z ostatních perspektiv ✓ Provádění pravidelných finančních analýz
Zvyšování VH	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vystupují z ostatních perspektiv ✓ Zajištění růstu tržeb za výrobky a služby podniku
Lepší využití aktiv	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vystupují z ostatních perspektiv ✓ Zajištění prodeje či pronájmu nepotřebného a nevyužívaného majetku

Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

Aby byly splněny cíle zákaznické perspektivy, byly vytyčeny následující akce, jimiž by se podnik měl zabývat:

Tabulka 21: Strategické akce zákaznické perspektivy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Strategické akce zákaznické perspektivy	
Strategický cíl	Strategická akce
Uchování stávajících zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zkvalitňování a prohlubování dlouhodobých vztahů se zákazníky ✓ Nepřetržité vynakládání úsilí za účelem zvyšování spokojenosti zákazníků s výrobky ✓ Monitoring nových trendů na trhu ✓ Neustálé sledování zákaznických potřeb a nároků ✓ Zajištění kvalitního, bezproblémového a hladkého průběhu komunikace se zákazníkem ✓ Adaptace na aktuální zákaznické potřeby ✓ Pomocí věrnostních slev a zákaznických benefitů dávat najevo, že si podnik váží stávajících zákazníků ✓ Zpětná vazba <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zabezpečení vysoce kvalitního předprodejního i poprodejního servisu ▪ Neustálé zlepšování předprodejního a poprodejního servisu
Získání nových zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proaktivní přístup k nově vznikajícím obchodním možnostem ✓ Konstantní vyhledávání nových obchodních příležitostí ✓ Monitoring potřeb a nároků potenciálních nových zákazníků ✓ Pravidelná účast na veletrzích ✓ Modernizace designu webových stránek ✓ Relokace podnikové prodejny do atraktivnější

	<ul style="list-style-type: none"> části města Brna ✓ Pronikání na nové trhy ✓ Zviditelnění získaných kladných recenzí a feedbacků ohledně podnikových produktů ze strany zákazníků
Růst rentability zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimalizace veškerých podnikových procedur, postupů a procesů ✓ Pravidelná evaluace zákaznické rentability ✓ Na základě hodnocení zákaznické rentability provést rozdělení zákazníků dle zjištěných výsledků ✓ Objevování nedostatků ve skladbě sortimentu a příjem adekvátních řešení k nápravě

Strategické akce pro perspektivu interních procesů

Pro perspektivu interních procesů a její čtyři cíle jsou určeny tyto strategické akce:

Tabulka 22: Strategické akce perspektivy interních procesů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Strategické akce perspektivy interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení efektivity výrobního procesu	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redukce provozních nákladů, ✓ Zefektivnění výrobních procesů ✓ Zapracovat na plynulosti jednotlivých výrobních procedur
Zdokonalování řízení pohledávek	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tvorba metodiky vyjednávání s odběratelem při špatné platební morálce ✓ Metoda odměn a trestů v případě (ne)dodržování lhůt splatnosti
Zvyšování jakosti výrobků a služeb	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Neustálý monitoring jakosti výrobků a poskytovaných služeb ✓ Pravidelné sledování jakosti konkrétních procesů ve výrobě ✓ Monitoring spokojenosti zákazníků s kvalitou produkce ✓ Monitoring spokojenosti zákazníků s poprodejním servisem
Optimalizace provozních nákladů	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zefektivnění procesu nákupu materiálu ✓ Průzkumy trhu za účelem sehnání levnějšího dodavatele materiálu ✓ Pravidelné provádění analýzy úspor provozních nákladů ✓ Monitoring nákladů připadajících na výrobky ✓ Pořizování pouze efektivních a progresivních technologií ✓ Zajištění efektivního využívání volných kapacit ve výrobě ✓ Využívání potenciálu moderních technologií a poznatků v oblasti výroby

Strategické akce pro perspektivu učení se a růstu

Za účelem naplnění cílů u perspektivy učení se a růstu by bylo vhodné realizovat strategické akce uvedené v tabulce níže:

Tabulka 23: Strategické akce perspektivy učení se a růstu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Strategické akce perspektivy učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Zlepšení interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zabezpečit dostatečný počet vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení, aby bylo zajištěno jejich vedení a dostatečná informovanost ✓ Skupinové meetingy ✓ Brainstorming ✓ Zkoumaní, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o výrobcích, jejich vlastnostech a podnikové strategii
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sestavení žádostí o dotace pro účely kvalifikačního růstu zaměstnanců ✓ Zabezpečit zvyšování zaměstnanecké jazykové úrovně ✓ Tvorba rozvrhu pro zaměstnanecká školení a specializované konference ✓ Zabezpečit zaměstnanecká školení a specializované konference
Získávání nových zaměstnanců o požadované kvalifikaci	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zajištění účasti na kariérních veletrzích pro studenty a absolventy středních a vysokých škol ✓ Realizace vlastních náborových aktivit ✓ Provádět kvalitní a transparentní výběrová řízení v assessment centru, na nichž budou důkladně prověřeny znalosti, zkušenosti a schopnosti uchazečů ✓ Vytváření pracovních příležitostí pro brigádníky a praxi pro studenty ✓ Zdůraznění benefitů a výhod vyplývajících z pracovního poměru ✓ Zajistit příjemnou atmosféru pro práci
Udržení stávajících zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pokračovat ve stávajícím motivačním programu a pracovat na jeho zdokonalování ✓ Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců formou osobních pohovorů s nadřízenými ✓ Zamýšlet se a zvažovat připomínky a návrhy přicházející ze stran zaměstnanců ✓ Rozšiřovat možnosti zaměstnanců ✓ Zajistit dostatečnou informovanost o strategii společnosti ✓ Vzbudit u zaměstnanců zájem o dosahování stanovených podnikových cílů ✓ Podněcovat zaměstnanecké nadšení pro práci ✓ Zajistit loajalitu zaměstnanců pomocí poskytovaných benefitů, dobrých vztahů a příjemného prostředí na pracovišti ✓ Realizace team buildingu za účelem tvorby a upevňování vztahů v podniku

Přispívání k obnovám a evolucím	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Držet se mota společnosti a monitorovat novinky v oblasti ochrany životního prostředí a lidského zdraví ✓ Sledování a zavádění nových technologií do podniku ✓ Podnítit větší iniciativu u zaměstnanců k předkládání návrhů na zlepšení firemních procesů a metod ✓ Monitorování dopadů realizovaných zaměstnaneckých návrhů
---------------------------------	---

4.3 Rozšiřovací proces – ROLL OUT

Již v teoretické části této práce bylo nastíněno, že rozšiřovací proces roll-out je etapa, v níž se uplatní dané procedury na větší množství organizačních jednotek daného podniku. V této diplomové práci se uvažuje o instalaci Balanced Scorecard do celého podniku. Pakliže podnik přikročí k reálnému zavedení, nebylo by od věci aplikovat tento koncept pouze do jedné organizační jednotky. Právě tento krok odkryje problematické oblasti, dosažené výsledky a zdary spojené s aplikací. V případě, že se tato aplikace setká s úspěchem, může se přejít k dalšímu rozšíření.

Podstatnou roli v proceduře roll out sehraje komunikace. Ukáže se, jakých kvalit dosahuje, a to nejen mezi samotnými pracovníky společnosti, ale i na úrovni konkrétních oddělení.

Kromě vhodné úrovně komunikačních schopností je nutné v rámci tohoto procesu zohlednit, že vytyčené cíle nemusí vyhovovat konkrétnímu podnikovému útvaru. Není v silách jednotlivých útvarů přispívat k naplnění všech podnikových cílů. I z tohoto důvodu je na místě, aby dané oddělení obstarávalo pouze takové strategické cíle, na něž může uplatňovat svůj vliv a podílet se na jejich splnění. Zároveň však existuje možnost pro doplnění již vytvořené množiny strategických cílů o další a pro konkrétní středisko důležité cíle. Střediska musí mít neustále na paměti, že cíle nemohou být „stříleny od pasu“, nicméně svým charakterem musí být kompatibilní s již vytyčenou skupinou podnikových cílů. Jestliže bude dodržena tato podmínka, lze vytvořit scorecardy, které budou jednotlivým oddělením vlastní. Balanced scorecard je totiž nutno vnímat jako koncept, jehož cílem je zajistit kontinuální zdokonalování v procesu delegace pravomocí a dělby úkolů jednotlivým podnikovým oddělením. Zároveň přispívá ke gradaci výkonnosti podniku. Podílí se na zkvalitňování procedury vymezení zodpovědnosti a růstu pracovní efektivity.

4.3.1 Napojení do podnikového systému řízení

Esencí celého procesu integrace konceptu BSC se soudobým řídicím systémem podniku ABC, s.r.o. je dlouhodobost. Aby nový systém řízení plnil svou funkci dobře, je nutné zajistit hladký průběh spojování stávajícího systému řízení a konceptu BSC. Chystané transformace však nesmí být krátkodobé, protože jejich působením v krátkém časovém úseku by nebylo možné dosáhnout kontinuálního ovlivňování a tím pádem ani požadovaného a cílového stavu.

Integrace konceptu BSC do podnikového systému řízení s sebou může nést řadu úskalí, jelikož jde o poměrně náročný proces. Nebývá snadné transportovat soustavu teoretických poznatků a řešení, které představují návrh na strategii, do standardních podnikových aktivit.

Integrace postihuje strategické plánování. Dotýká se také dalších systémů řízení, kterým je controlling a reporting. Současně jsou zde zahrnuty i způsoby odměňování a v neposlední řadě je integrací postižen i samotný informační systém společnosti. Z logiky věci vyplývá, že u integrace platí přímá úměrnost – s rostoucí velikostí podniku roste časová náročnost. Kromě vysoké spotřeby času je integrace spojená i s finančními zdroji, jejichž potřebný objem rovněž roste přímo úměrně se zaměstnaneckou a podnikovou rozsáhlostí.

Jak bylo zmíněno v textu výše, implementace BSC do stávajícího systému řízení nelze realizovat bez zájmu, dostatečné podpory a pomoci managementu. Právě management musí být informován o veškerých prováděných krocích a v rámci žádných aktivit nesmí dojít k jeho postavení „mimo hru“.

Schopnost sdělování podstatných informací a vzájemné upozorňování je v rámci tohoto procesu rovněž významný a důležitý prvek, který se nesmí brát na lehkou váhu. Pravidla efektivní komunikace musí být respektována a dodržována nejen managementem, ale i pracovníky. Jako důkaz o jejím správném fungování může sloužit bezproblémový a hladký přechod informací ze strany managementu na pracovníky a opačně. Pakliže jsou odkryty nedostatky a vzniká prostor pro zlepšení, je na místě začít rychle jednat a chopit se adekvátních nápravných opatření. Z tohoto vyplývá, že „mimo hru“ nesmí být postaven nejen management, ale ani pracovníci.

Je podstatné, aby došlo k vysvětlení, oč v rámci celé procedury běží. Dále musí pochopit základní zákonitosti a novinky, které implementace přinese. V neposlední řadě je také důležité u pracovníků vymýtit odpor ke změnám a navodit atmosféru vhodnou k implementaci. Proaktivní přístup a nadšení ze strany zaměstnanců je stejně důležité jako dlouhodobost chystaných změn. Koncept sebou totiž nese jisté povinnosti jako např. pravidelnost kontroly výsledků finančních a nefinančních ukazatelů. Ty jsou podrobeny posuzování a následnému zhodnocení. Poté musí být zajištěno předání informací o dosažených výsledcích. V neposlední řadě je nutné monitorovat, v jakém rozsahu jsou naplňovány strategické cíle. Osoby kompetentní k realizaci těchto aktivit jsou právě podnikoví pracovníci. Z tohoto důvodu nesmí docházet k rozporům. Případná neochota v tomto případě rovněž nemá žádný prostor. Informace zjištěné monitoringem jsou předány pracovníky managementu, který se jimi zabývá nadále. V případě, že vše jde podle plánu, není potřeba strategii upravovat. Opačná situace si pak volá po nápravných opatřeních, která musí být generována právě managementem.

V předchozím textu byly konkretizovány systémy řízení, kterých se integrace dotkne. Prvním z nich bylo **strategické plánování**. V rámci této zóny dochází k integraci strategických cílů se strategickými akcemi. Ty dále navazují na rozpočty a roční plány. Tímto dojde k přesunu strategie ABC, s.r.o., a to do operativních cílů a strategických činností. Ty musí být realizovány za účelem dosažení žádoucí efektivity. Z logiky věci vyplývá, že pro uskutečňování strategických akcí je nutné vynaložit jisté zdroje – tedy výdaje, s nimiž se musí v rámci rozpočtů počítat. Vynaložení výdajů pro strategické činnosti a následná realizace těchto akcí podniku generuje příjmy při dosahování požadovaných strategických cílů.

Controlling je další oblastí, s níž by mělo BSC být propojeno. Controlling není pouhou kontrolou. Tento pojem a samotná oblast v sobě skrývá mnohem víc, a to soustavné sledování realizovaných strategických akcí a také úroveň uskutečňování operativních cílů (47). Nezbytnou roli zde sehrává i feedback, a to zejména v případě, kdy je zjištěn nesoulad mezi skutečnými a očekávanými hodnotami. Pak musí být tato zpráva neprodleně předána managementu, který je kompetentní k přijetí nápravných opatření.

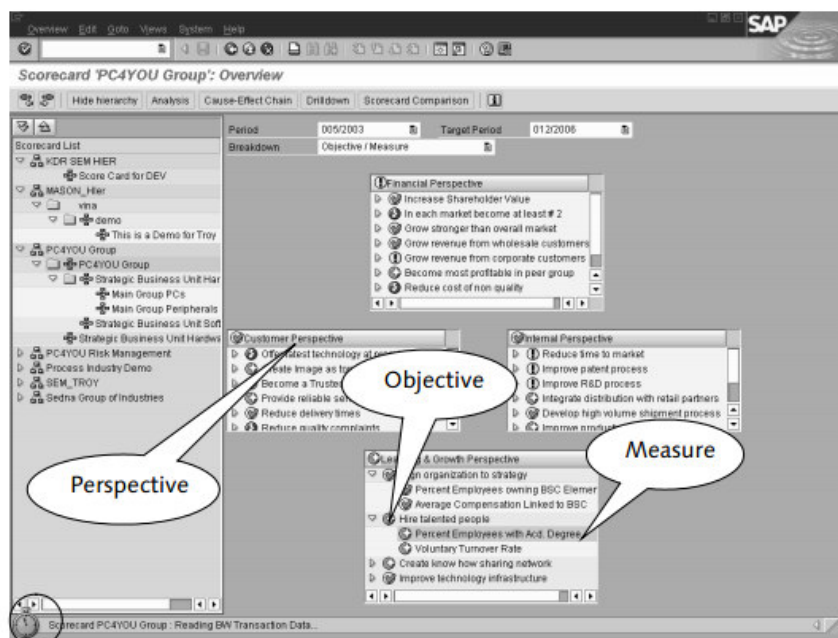
Za účelem zlepšení informovanosti managementu a pověřených zaměstnanců ohledně pokračování plnění strategických cílů je na místě i **reporting** propojit s konceptem BSC.

Pro poctivé a náležité odměňování zaměstnanců je vhodné propojit **systém odměňování** s BSC. Nejedná se o snadný úkol, nicméně nese s sebou obrovské klady, které se promítají do podnikového fungování a uskutečňování vymezené podnikové strategie. Již výše bylo zmíněno, že je nutné, aby byl u zaměstnanců potlačen negativní postoj ke změnám, jakož i pasivní přístup k celému konceptu. Právě tento fakt opodstatňuje danou integraci. U pracovníků je vzbuzováno nadšení a proaktivní přístup. Mají možnost přispívat k dosahování strategických cílů potažmo plnění podnikové strategie, získávají pocit sounáležitosti a probouzí se u nich týmových duch. Tímto působí na způsob odměňování. Žádný ze zainteresovaných pracovníků by neměl být odměňován pouze fixní mzdou. Pakliže jeho mzda bude fixní pouze z části a zbytek bude v jeho silách ovlivnit, je možné se setkat s vyššími snahami ze strany zaměstnance. Jako ukazatel pro výši pohyblivé mzdové části budou sloužit dosažené hodnoty u stanovených měřítek pro jednotlivé cíle. Pro předcházení neshod a nesouladů plynoucích ze špatného výběru ukazatelů není od věci nejprve přezkoušet, zda byla jejich selekce provedena patřičně.

Společnost ABC, s.r.o. disponuje **informačním systémem** SAP. Jedná se o sofistikovaný a komplexní informační systém, který je schopen pojmout řadu podnikových procesů. Pro účely propojení konceptu BSC s informačním systémem by bylo vhodné dokoupit modul v SAP zvaný Strategy Management. Je samozřejmě možné využít i levnější způsoby, nicméně pro dostatečně kvalitní podporu je vhodné přikročit k řešení nákupu dodatečného modulu.

Aplikace MyBalanced Scorecard náleží do množiny oblastí Strategy management modulu, která velmi dobře poslouží k požadovanému účelu. MyBalanced Scorecard poskytuje separátní nastavení defaultního pohledu (view) pro každého přihlášeného uživatele, a navíc definování dalších Scorecards (48).

Mezi obrovské benefity této aplikace patří také její schopnost přehledně zobrazit ucelené informace týkající se nejen strategií, cílů a měřítek, ale rovněž i např. grafické zobrazení rozpočtů, kvartální reporty plnění měřítek atd. (48).



Obrázek 8: Definování views

(Zdroj (48))

Po definování příslušného view lze zobrazit výsledek měření. Tento výsledek zachycuje potřeby a požadavky uživatele, jež byly určeny v předchozích krocích (48).

4.4 Vytyčení rizik plynoucích z implementace BSC pro podnik

ABC, s.r.o.

Proces zavedení BSC nemusí mít vždy hladký průběh. Rizika, která implementaci doprovází, mohou být příčinou řady hlubších problémů. Není tedy vhodné brát jisté rizikové faktory na lehkou váhu a přikládat jim jen minimální důležitost. Pro zamezení případným incidentům se nejprve daná rizika označí. Dalším krokem je zjistit, jak moc velkou hrozbu tyto rizikové faktory představují. Poté nastává proces, při němž je nutné přijmout opatření vedoucí k předcházení problémům plynoucích z rizik, zmírnění

případných dopadů těchto rizik tam, kde je nelze zcela odvrátit či jejich úplnému odstranění.

4.4.1 Označení rizik

Nejprve musí být konkrétní rizika, která mohou ovlivnit daný projekt, pojmenována:

- **Nepochopení smyslu BSC managementem** – riziko vychází z nedostatečného pochopení podstaty a smyslu BSC managementem, který by měl být strůjcem celého projektu a zároveň poskytovatelem řešení a korekčních opatření v době, kdy se situace nevyvíjí podle představ. S nesprávným pochopením tedy může přijít řada komplikací a narušení celého průběhu implementace
- **Nedostačující podpora ze strany managementu** – stejně jako špatné pochopení metodiky BSC i nedostatečná podpora managementu vede k problémům a nenaplnění stanovených cílů
- **Nevhodný výběr měřítek** – jestliže jsou vybraná měřítka nepatřičná, nelze dostatečně změřit dosahovaných hodnot a tím pádem nemůže být zjištěno, zda je cesta za splnění cíle úspěšná či nikoli. Za účelem eliminace tohoto rizikového faktoru tedy musí být na výběr měřítek kladen velký důraz.
- **Neochota ze strany zaměstnanců** – pracovníci jsou hnacím motorem pro realizaci projektu. Jejich pasivní a neochotný přístup by značně narušil celý průběh, proto musí být věnována dostatečná pozornost odstraňování pasivity u zaměstnanců. Zároveň musí být zajištěna jejich motivace ke strategickým akcím a rovněž se u nich musí vzbuzovat nadšení pro práci.
- **Nevhodný výběr implementačního týmu** – esencí pro sestavení implementačního týmu je vzájemný souhlas na smyslu a cíli celého projektu. Dále je nutné, aby vrcholový management jmenoval osobu, která dostane roli tzv. projektového manažera. Na ní pak záleží výběr členů do implementačního týmu. Tento tým je pak odpovědný za celý chod spojený s tvorbou a zavedením BSC do podniku. Všechny osoby, které

jsou zainteresovány do tohoto týmu, musí být řádně proškoleni. S rostoucí neznalostí přímo úměrně roste riziko nezdaru projektu.

- **Chybějící vazby mezi strategií a cíli** – volba cílů musí úzce souviset se strategií podniku. Jejich nevhodným výběrem vzniká riziko chybějícího propojení, což učiní realizaci projektu obtížnější.
- **Nereálné cílové hodnoty** – příliš vysoké cílové hodnoty vyvolávají demotivaci a napětí. Jejich nerealnost vede ke ztrátě nadšení pro věc a snižování snahy ze strany zaměstnanců. Nízké hodnoty s sebou naopak nesou laxní a uvolněný přístup, který pro podnik nemá žádný přínos a neposouvá jej dále.
- **Nepatřičný výběr strategických akcí** – jestliže se zaměstnanci a management nebudou věnovat správným činnostem, cílové hodnoty nebudou naplněny. Riziko plynoucí z realizace nevhodných akcí pak může způsobit narušení celého projektu.
- **Špatně vymezená strategie** – koncept BSC nevytváří novou strategii, nicméně napomáhá k uskutečňování již existující strategie. Riziko plynoucí z mylné strategie může zapříčinit silné narušení celého projektu.
- **Chyby v komunikaci** – aby byla realizace projektu úspěšná, musí být zajištěna bezvadná komunikace a předávání informací ze strany managementu na zaměstnance a opačně. Chybná komunikace pak vede k mystifikacím a nedostatečnému povědomí o současném dění, což je u projektu nežádoucí.
- **Vědomé přehlížení zaměstnanecké zpětné vazby** – riziko plynoucí z přehlížení zpětné vazby pracovníků může vést k nepružným reakcím na aktuální vývoj situace.
- **Nedodržení časového plánu** – není žádoucí, aby došlo k uspěchání realizace konceptu BSC. Práce pod tlakem s nedostatečnou časovou dotací vede k nepříjemné atmosféře na pracovišti a chybovosti. Čas pro realizaci projektu by však neměl být ani nadhodnocen, aby takto nedocházelo ke zbytečnému protahování činností.

4.4.2 Rizika a jejich kvantifikace

K výše vyjmenovaným rizikům lze přiřadit dvě důležitá data:

- Pravděpodobnost výskytu konkrétního rizika,
- tvrdost dopadu konkrétního rizika.

Jestliže oba údaje podrobíme matematické operaci násobení, získáme číselně vyjádřenou hodnotu rizika celkem.

Tabulka 24: Stupnice hodnocení rizika

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stupnice	Pravděpodobnost	Rozsah dopadu
0-3	Nízká	Zanedbatelný
3,1-6	Střední	Značný
6,1-10	Vysoká	Zásadní

Tabulka 25: Určení hodnoty rizika

(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1 – Nepochopení smyslu BSC managementem	3,5	9,7	34,0
R2 – Nedostačující podpora ze strany managementu	1,3	8,9	11,8
R3 – Nevhodný výběr měřítek	4,5	8,3	37,1
R4 – Neochota ze strany zaměstnanců	6,3	9,2	57,9
R5 – Nevhodný výběr implementačního týmu	3,0	9,2	27,4
R6 – Chybějící vazby mezi strategií a cíli	4,3	9,6	41,3
R7 – Nereálné cílové hodnoty	4,6	8,6	39,6
R8 – Nepatřičný výběr strategických akcí	5,4	9,2	49,9
R9 – Špatně vymezená strategie	5,8	9,7	56,3
R10 – Chyby v komunikaci	7,6	8,3	62,6
R11 – Vědomé přehlížení zaměstnanecké zpětné vazby	3,6	8,6	31,1
R12 – Nedodržení časového plánu	4,4	1,7	7,3

Tabulka 26: Rozdělení rizik

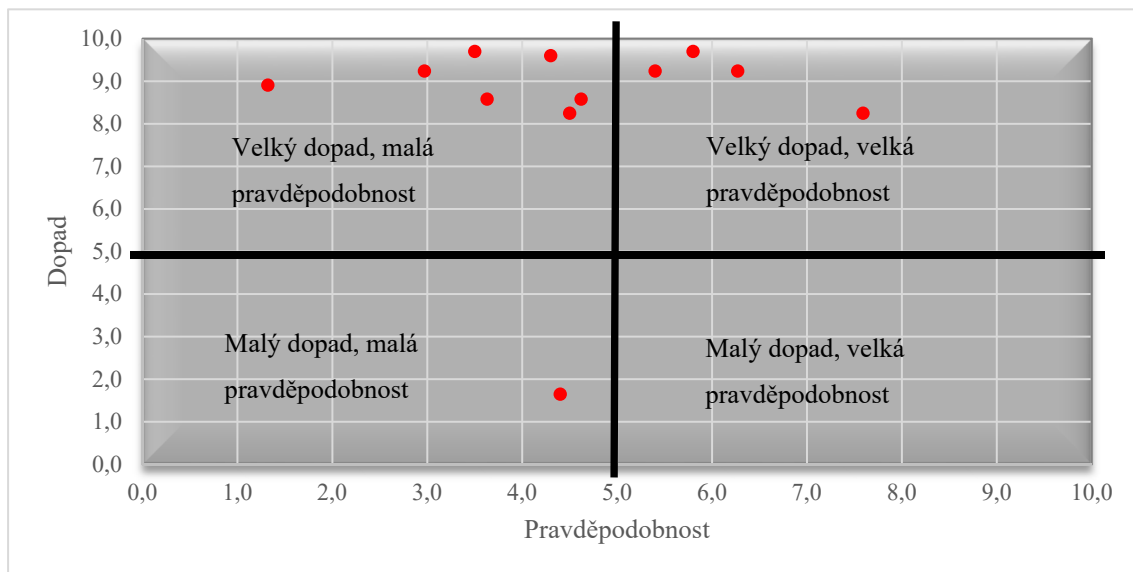
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dosažená hodnota	Skupina
0–16	Bezvýznamná rizika
17–33	Standardní rizika
34–65	Významná rizika
66–100	Kritická rizika

Je zřejmé, že do skupiny tzv. významných rizik spadá špatně vymezená strategie. Neochota ze strany zaměstnanců může také neblaze působit na realizaci projektu. Podstatný vliv má i chybná komunikace, která může zamezit hladkému průběhu implementace BSC.

Pro lepší uvědomění rizik bude sestavena tzv. mapa rizik. Jedná se o dvojrozměrnou matici, která má tvar bodového grafu. Je rozdělena na čtyři kvadranty podle možnosti výskytu daného rizika, tedy jeho pravděpodobnosti a dopadu (46):

- Kvadrant významných hodnot rizik – velký dopad, malá pravděpodobnost
- Kvadrant kritických hodnot rizik – velký dopad, velká pravděpodobnost
- Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik – malý dopad, malá pravděpodobnost
- Kvadrant standardních hodnot rizik – malý dopad, velká pravděpodobnost



Graf 9: Mapa rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rizika, k jejichž posouzení došlo, s sebou nesou hrozby jistých rozsahů. Pro podnik je primární, aby si uvědomil jejich existenci a potenciální důsledky. Především k významným a kritickým rizikům jako je například neochota ze strany zaměstnanců, či komunikační chyby, by měly být přijaty postupy, jejichž aplikací se úplně odstraní nebo alespoň sníží důsledky v případě jejich vzniku.

5. BENEFITY A DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z IMPLEMENTACE BSC

Předpokládaný přínos projektu implementace BSC do vybraného podniku spočívá v získání nepředpojatého a věcného hlediska na aktuální i nastávající podnikový stav. Takto je možné zabezpečit růst výkonnosti a dlouhodobou prosperitu. Právě tento cíl je pro podnik prioritou.

BSC se stane efektivním nástrojem pro objasnění stávající strategie, odkryje její nejasná zákoutí a zajistí převod do konkrétních cílů, jež lze realizovat a jejichž splnění posune podnik o kus dále. V rámci tohoto projektu sehrává nemalou roli rovněž asistence strategické mapy, která zajistí komplexní vnímání cílů a pochopení vzájemného propojení mezi nimi, což je velkou výhodou.

Budou-li podnikové cíle vytyčené v rámci jednotlivých perspektiv splněny, rozprostře se před podnikem řada benefitů a přínosů, které jejich naplnění způsobí.

Splnění finančních cílů zajistí ekonomicky stabilní podnik, jehož výsledek hospodaření bude dosahovat vyšších hodnot a v poslední řadě bude umět lépe využívat svá aktiva.

V okruhu zákaznické perspektivy splněním cílů si podnik zajistí udržení stávajících zákazníků, ale také rozšíření zákaznické základny. Rovněž bude schopen zajistit růst zákaznické rentability.

Implementace metody BSC podniku pomůže i v rámci perspektivy interních procesů, kde uskutečněné cíle zvýší efektivnost výrobního procesu a zdokonalí řízení pohledávek. Dojde také ke zlepšení jakosti výrobků a služeb a budou zoptimalizovány provozní náklady.

Naplnění cílů z oblasti učení se a růstu přinese zlepšení interní komunikace a zajistí odstranění problémů při získávání nových zaměstnanců o požadované kvalifikaci. Příjemné pracovní prostředí, adekvátní ohodnocení a motivace zajistí setrvání stávajících zaměstnanců ve firmě. Příspěvky k obnovám a evolucím jsou rovněž jedním z podstatných benefitů, kterou s sebou implementace BSC přináší.

Jako jeden z mnoha přínosů lze klasifikovat fakt, že při implementaci BSC podnik ocení hodnoty, které se skrývají v erudovaných zaměstnancích s hlubokými znalostmi a schopnostmi ve vytyčených podnikových oblastech. Právě pracovníci a jejich ochota podílet se společnými silami na zdokonalování podniku a posunout jej o kus dále pokládají pomyslný základní stavební kámen pro rozvoj dalších oblastí.

Ono zapojení zaměstnanců do uskutečňování vymezených cílů má za následek probuzení pocitů sounáležitosti na pracovišti. Dochází k silné motivaci pracovníků, v nichž vzkvétá zájem o dotažení základních myšlenek a úkolů do zdárného konce. Z tohoto vyplývá další benefit konceptu BSC. Metoda může být použita jako odměňovací instrument. Pakliže budou cíle, ukazatele i cílové hodnoty korektní, mohou být zaměstnanci odměněni dle svého vlastního zapříčinění na realizaci stanovených cílových hodnot pomocí strategických akcí.

Na BSC jakožto komunikační instrument plynule navazuje také vytvoření zpětnovazební procedury, která by měl být instalována do všech postupů. Úmyslné přehlížení zpětné vazby s sebou nese riziko nedostatečně elastických reakcí na soudobý vývoj, který nemusí jít vždy podle plánu. Negativní dopady pak mohou přivést řadu odchylek a nesplněných očekávání, což je samozřejmě nežádoucí, a proto je doporučeno, aby se podnik zpětnovazebním ignoracím vyvaroval a bral na vědomí veškeré informace – o odchylkách i o žádoucím stavu.

Podnik jistě ocení i přínos ve formě zlepšující se komunikace. V rámci analýzy interního prostředí bylo zjištěno, že podnik absentuje vedoucí jednotlivých oddělení, kteří by komunikovali potřebné množství informací do dalších úrovní na nižších pozicích, což by odstranilo případná nedorozumění či nedostatečnou míru informovanosti. BSC tedy nebude jen odměňovací instrument. Bude sloužit rovněž jako instrument komunikační, neboť právě díky BSC vzroste informovanost. Větší množství relevantních informací, které se dostanou k vymezeným zaměstnancům, pak povede ke zdokonalenému porozumění podnikové strategie pracovníky společnosti. Zjednodušeně řečeno, budou vědět, jakým směrem se mají ubírat a kterým činností se mají věnovat. Tímto budou schopni naplňovat podnikovou strategii, participovat na dosahování cílů, podílet se na podnikovém zdokonalování a zajistí si zisk odměn, které plynou z vybudovaného systému odměňování.

Koncept BSC v podniku je příčinou značného usnadnění operativního plánování. Proběhne zlepšení celého procesu operativního plánování. Jeho napojení na strategickou úroveň plánů má za následek redukci časových dotací, které jsou vymezeny právě na operativní plánování. Tato skutečnost pak ovlivní další oblasti. Jsou jimi oblasti reportingu, controllingu, způsoby odměňování a neméně důležitý podnikový informační systém.

Nesporným přínosem je rovněž koncentrace BSC nejen na oblast financí. Její soustředění směřuje i do dalších zón, kterými jsou zákazníci, interní procesy i učení se a růst. Zohlednění těchto oblastí umožňuje komplexní přehled o fungování a výkonnosti celého podniku, což je značný benefit nejen pro vlastníky podniku, ale i top management, zaměstnance i samotné zákazníky.

Podnik jistě ocení také možnost pozorování dopadů realizovaných změn. S pomocí metody BSC lze realizovat observaci vývoje aktuálně prováděné transformace. Je umožněno zjistit, zda se realizací změny podnik vzdaluje či přibližuje vytyčeným cílům a naplňuje svou strategii.

Ještě před implementací BSC by si podnik měl uvědomit, že se nejedná o krátkodobou záležitost. Poměrně častým jevem, který se v podnikatelském prostředí vyskytuje, je preference krátkodobých výsledků před dlouhodobými. Implementace metody BSC je však dlouhodobý proces. Jedná se o strategický projekt, u něhož není na místě předpokládat promptní důsledky. Efekt z realizace strategických akcí se dostaví až za delší dobu. V souvislosti s touto skutečností je vhodné použít lidové přísloví, že „trpělivost růže přináší“. Tento strategický projekt nelze uspěchat, neboť jednání pod časovým tlakem a stresem by mohlo způsobit oddálení podniku od jeho strategie a znesnadnění realizace vytyčených cílů.

Tato práce by měla být uchopena pouze jako vzor, s jehož pomocí lze zformovat flexibilní bázi za účelem dalšího podnikového působení. Již v úvodu práce bylo řečeno, že podnikatelské prostředí je zmítáno řadou změn a nepředvídatelných obrátů, což je nutné zohlednit i v existující strategii. Vysvětlení je prosté. Vytvoření a implementace BSC stojí na samém začátku. Nové podmínky, technologie, zvraty v politice a změny na globální úrovni přetvářejí podnikovou strategii. Obměna jejího znění má za následek

nekompatibilitu strategických cílů a ukazatelů. Tato nevhodnost pro novou strategii pak vyvíjí tlak na aktualizaci konceptu BSC. Pakliže se podnik rozhodne koncept BSC opravdu implementovat, tato diplomová práce může být považována jako vodítko či nástin, jak při integraci konceptu BSC postupovat.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala komplexním posouzením výkonnosti podniku a vyhotovením návrhu na implementaci konceptu Balanced Scorecard.

První část této práce byla tvořena teoretickými poznatky, které byly čerpány z odborné literatury. Byly zde vytyčeny výchozí charakteristiky metod a způsobů měření podnikové výkonnosti. Podstatný úsek této části byl věnován klasickému i novodobému pojetí měření výkonnosti podniku. Nemalý prostor byl vymezen především nefinančním konceptům, do nichž spadá Benchmarking, Balanced Scorecard, nebo EFQM Model Excellence. Právě metodě Balanced Scorecard a jejímu použití jakožto systému pro strategické řízení podniku byla v této části práce věnována vysoká pozornost. Vědomosti nabyté zpracováním této kapitoly mi posloužily jako základní stavební kámen pro zpracování dalších úseků práce.

V rámci analytické části byl představen vybraný podnik. Následovalo provedení finanční analýzy, s jejíž pomocí byla posouzena finanční situace společnosti za období 2011–2015. Poté byla provedena strategická analýza, která se skládá z analýzy SLEPTE, Porterova modelu konkurenčního prostředí a McKinseyho analýzy 7S. Provedením těchto analýz byly získány výsledky, které pomohly k vytyčení silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb, tedy SWOT analýzy.

Bylo zjištěno, že podnik je důvěryhodný obchodní partner se silným zázemím. Disponuje potřebnými certifikáty a vlastní několik patentů. Naopak design jeho webových stránek či lokace prodejny lze považovat za slabinu a také za příležitost ke zlepšení. Měl by se mít na pozoru při posilování kurzu Kč vůči ostatním měnám a špatnou platební morálkou jistých odběratelů.

Na základě údajů a informací, které byly získány výše uvedenými analýzami, a pro splnění hlavního cíle, byl vybrán koncept Balanced Scorecard. Další kapitola této práce se tedy věnuje tvorbě návrhu aplikace konceptu BSC do vybraného podniku. Příčinou výběru instrumentu BSC byla především nutnost vnést do podnikových aktivit větší dynamiku.

Poslední úsek vymezuje benefity, které jsou výstupem implementace konceptu BSC do podniku.

Jako největší přínos konceptu BSC a jeho implementace do podniku lze klasifikovat způsobilost pozvednutí výkonnosti společnosti a naplnění vytyčených strategických cílů. Rovněž pochopení strategie napříč organizací, lepší motivace pracovníků, zdokonalení komunikace a promptní zpětná vazba jsou nezanedbatelné přínosy a jen utvrzují ve správnosti výběru tohoto konkrétního konceptu. Podnikovému vrcholovému managementu tedy lze na základě zjištěných poznatků a informací implementaci doporučit, neboť by velkou měrou pomohla uspišit růst a následný rozvoj společnosti. Cíle vymezeného v úvodu této diplomové práce bylo dosaženo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) SYNEK, M., H. SEDLÁČKOVÁ a H. VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 66 s. ISBN 978-80-245-1212-9.
- (2) WAGNER, J., *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (3) PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- (4) BARTOŠ, V., *Rozbor výkonosti firmy*. Přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská, 26. 10. 2016
- (5) SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- (6) KAPLAN, R. S., a N. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- (7) SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- (8) KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (9) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha. Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- (10) MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

- (11) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (12) BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*. Přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská, 19. 3. 2014.
- (13) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8
- (14) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (15) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- (16) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (17) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 80-7259-022-7.
- (18) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (19) GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (20) KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- (21) KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- (22) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

- (23) GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (24) NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- (25) NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- (26) MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- (27) HORVÁTH & PARTNER. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- (28) SEDLÁČKOVÁ H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- (29) HANZELKOVÁ A., M. KEŘKOVSKÝ a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (30) KAPLAN, R. S a D. P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-726-1124-0.
- (31) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Úplný výpis z obchodního rejstříku: ABC, s.r.o.* [online]. 2016 cit. [2016-08-19]. Zdroj konzultován s vedoucím diplomové práce.
- (32) ABC, s.r.o., *Profil firmy ABC, s.r.o.* [online]. 2016 cit. [2016-08-19]. Zdroj konzultován s vedoucím diplomové práce.
- (33) ABC, s.r.o. *Historie ABC, s.r.o.* [online]. 2016 cit. [2016-08-19]. Zdroj konzultován s vedoucím diplomové práce.

- (34) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin: ABC, s.r.o.* [online]. 2016 cit. [2016-08-19]. Zdroj konzultován s vedoucím diplomové práce.
- (35) ABC s.r.o. *Produkty pro laboratoře a průmysl.* [online]. 2016 cit. [2016-08-19]. Zdroj konzultován s vedoucím diplomové práce.
- (36) ABC, s.r.o. *Certifikáty.* [online]. 2016 cit. [2016-08-19]. Zdroj konzultován s vedoucím diplomové práce.
- (37) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví.* [online]. 2016 cit. [2016-09-13]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>
- (38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo.* [online]. 2016 cit. [2016-09-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo_lide
- (39) BRNO. *Podnikatel-investor: Ekonomika Brna v číslech – základní údaje.* [online]. 2016 cit. [2016-09-13]. Dostupné z: <https://www.bрно.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>
- (40) JIHMORAVSKÝ KRAJ. *Nemocnice v Jihomoravském kraji – kontakty.* [online]. 2016 cit. [2016-09-13]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=2750&TypeID=2>
- (41) DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- (42) BUSINESSINFO. *Daňové změny 2016 ve znamení boje s nepláči.* [online]. 2016 cit. [2016-09-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/danove-zmeny-2016-ve-znameni-boje-s-neplatici-71527.html#a3>
- (43) ABC, s.r.o. *Životní prostředí.* [online]. 2016 cit. [2016-09-15]. Zdroj konzultován s vedoucím diplomové práce.
- (44) K1 GmbH. *Why K1.* [online]. 2016 cit. [2016-09-15]. Zdroj konzultován s vedoucím diplomové práce.

- (45) K2 GmbH. *Company*. [online]. 2016 cit. [2016-09-15]. Zdroj konzultován s vedoucím diplomové práce.
- (46) DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- (47) ŽIŽLAVSKÝ, O. *Controlling*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 111 s. ISBN 978-80-214-4857-5.
- (48) SISFONTES-MONGE, M. *CPM and Balanced Scorecard with SAP*. 1. vydání. Rumford: SAP PRESS, 2006. 387 s. ISBN 978-1592290857.

SEZNAM ZKRATEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
SAP	Systems - Applications - Products

Graf 1: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků v letech 2011–2015	55
Graf 2: Vývoj tržeb za prodej zboží v letech 2011–2015	56
Graf 3: Výsledky hospodaření a jejich vývoj v letech 2011–2015	57
Graf 4: Ukazatele rentability	58
Graf 5: Ukazatele likvidity	59
Graf 6: Ukazatele aktivity 1	61
Graf 7: Ukazatele aktivity 2	62
Graf 8: Ukazatele zadluženosti	63
Graf 9: Mapa rizik	112

Obrázek 1: Model „7S“ firmy McKinsey	26
Obrázek 2: Organizace zaměřená na strategii	36
Obrázek 3: Základní perspektivy konceptu BSC	39
Obrázek 4: Základní skupina ukazatelů perspektivy prodeje a jejich kauzální vazby	42
Obrázek 5: Obecný model hodnotového řetězce BSC	44
Obrázek 6: Organizační struktura ABC, s.r.o.	52
Obrázek 7: Propojení cílů pomocí strategické mapy podniku ABC, s.r.o.	88
Obrázek 8: Definování views	107

Tabulka 1: Podíl tržeb na celkových výnosech	55
Tabulka 2: Tržby za prodej vlastních výrobků	55
Tabulka 3: Tržby za prodej zboží	56
Tabulka 4: Vývoj výsledků hospodaření (v tis. Kč) za roky 2011–2015	57
Tabulka 5: Ukazatele rentability [%]	58
Tabulka 6: Ukazatele likvidity	59
Tabulka 7: Ukazatele aktivity 1	60
Tabulka 8: Ukazatele aktivity 2	61
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti	63
Tabulka 10: SWOT analýza	77
Tabulka 11: Časový harmonogram implementace BSC do podniku ABC, s.r.o.	81
Tabulka 12: Cíle finanční perspektivy	83
Tabulka 13: Cíle zákaznické perspektivy	84
Tabulka 14: Strategické cíle perspektivy interních procesů	85
Tabulka 15: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu	86
Tabulka 16: Měřítko a cílové hodnoty cílů finanční perspektivy	90
Tabulka 17: Měřítko s cílovými hodnotami pro zákaznickou perspektivu	92

Tabulka 18: Měřítka a cílové hodnoty cílů perspektivy interních procesů.....	94
Tabulka 19: Měřítka a cílové hodnoty cílů perspektivy učení se a růstu	96
Tabulka 20: Strategické akce finanční perspektivy	100
Tabulka 21: Strategické akce zákaznické perspektivy	100
Tabulka 22: Strategické akce perspektivy interních procesů.....	101
Tabulka 23: Strategické akce perspektivy učení se a růstu	102
Tabulka 24: Stupnice hodnocení rizika	110
Tabulka 25: Určení hodnoty rizika	110
Tabulka 26: Rozdělení rizik.....	111

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Rozvaha společnosti ABC, s.r.o. za období 2011-2015

Příloha 2. Výkaz zisku a ztráty společnosti ABC, s.r.o. za období 2011-2015

Příloha 3. Výpočet indexu IN05

Příloha 4. Návrh dotazníku – zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Příloha 5. Návrh dotazníku – zjišťování míry informovanosti zaměstnanců

Příloha 1. Rozvaha společnosti ABC, s.r.o. za období 2011-2015

Ozn.	AKTIVA	Číslo ř.	2011	2012	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	001	429 069	501 131	524 324	569 504	564 253
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	127 265	130 161	139 058	150 850	154 898
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 868	3 497	10 866	15 143	12 457
3.	Software	007	248	1 746	986	14 217	10485
4.	Ocenitelná práva	008	1 106	880	655	433	219
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	514	871	9 225	493	1753
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	113 297	114 579	117 217	130 109	137 007
B. II.1.	Pozemky	014	21 708	21 708	21 708	21 708	21708
2.	Stavby	015	66 852	65 022	62 685	60 871	61510
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	23 143	25 510	27 200	40 466	50368
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019					55
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 594	1 577	3 430	3 271	3246
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021		762	2 194	3 793	120
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	12 100	12 085	10 975	5 598	5 434
B. III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	5 121			5 598	5434
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	6 979	6 536	4 974		
C.	Oběžná aktiva	031	299 214	367 852	382 371	415 292	404 552
C. I.	Zásoby	032	152 646	161 595	176 608	197 898	210 837
C. I.1.	Materiál	033	63 382	66 662	69 884	88 152	99292
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	61 913	63 883	64 186	68 073	68741
3.	Výrobky	035	19 118	14 625	25 686	26 133	21690
5.	Zboží	037	8 146	14 192	16 587	15 196	21051
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038		2 233	265	344	63
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	5 962	932	2 839	2 178	712
C. II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	5 962	780			
8.	Odložená daňová pohledávka	047		152	2 839	2 178	712
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	132 074	126 234	200 258	206 406	178 823
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	121 890	117 783	189 268	199 765	171 902
6.	Stát - daňové pohledávky	054	9 025	7 069	10 110	5 960	5866
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	262	700	203	264	673
8.	Dohadné účty aktivní	056			254		
9.	Jiné pohledávky	057	897	682	423	417	382
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	8 532	79 091	2 666	8 810	14 180
C.IV.1.	Peníze	059	435	479	388	455	317
2.	Účty v bankách	060	8 097	78 612	2 278	8 355	13 863
D.I.	Časové rozlišení	063	2 590	3 118	2 895	3 362	4 803
D.I.1.	Náklady příštích období	064	2 402	2 950	2 894	2 400	4 801

3.	Příjmy příštích období	066	188	168	1	962	2
----	------------------------	-----	-----	-----	---	-----	---

Ozn.	PASIVA	Číslo ř.	2011	2012	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM	067	429 069	501 131	524 324	569 504	564 253
A.	Vlastní kapitál	068	292 043	341 645	362 706	392 827	394 799
A. I.	Základní kapitál	069	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
A.II.	Kapitálové fondy	073	-2 465	-2 587	-2 118	-1 971	-2 095
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-2 465	-2 587	-2 118	-1 971	-2095
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	6 863	8 488	10 975	13 754	18 004
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	6 705	8 330	10 817	13 596	17846
2.	Statutární a ostatní fondy	082	158	158	158	158	158
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	75 139	106 019	118 258	116 035	142 304
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	75 139	106 019	118 258	116 035	142304
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	32 506	49 725	55 591	85 009	56 586
B.	Cizí zdroje	088	135 751	147 775	148 428	160 701	154 698
B.I.	Rezervy	089	10 772	20 114	25 447	21 743	23 189
3.	Rezerva na daň z příjmů	092	386	4 705	2 995	3 697	
4.	Ostatní rezervy	093	10 386	15 409	22 452	18 046	23189
B.II.	Dlouhodobé závazky	94	2 109	286	0	0	0
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	095	416	286			
10.	Odložený daňový závazek	104	1 693				
B.III.	Krátkodobé závazky	105	87 492	94 983	99 971	107 508	98 667
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	106	49 697	39 391	61 235	47 596	69 430
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109				22 088	
5.	Závazky k zaměstnancům	110	8 626	9 402	10 057	9 943	11 527
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	9 432	9 842	10 899	11 034	11983
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	3 436	3 620	4 148	3 963	4644
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	8 576	30 818	5 289	8 941	131
10.	Dohadné účty pasivní	115	4 691	1 885		562	891
11.	Jiné závazky	116	3 034	25	8 353	3 381	61
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	35 378	32 392	23 010	31 450	32 842
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	9 726	9 176	9 681	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	25 652	23 216	13 329	31 450	32 842
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120					
C.I.	Časové rozlišení	121	1 275	11 711	13 190	15 976	14 756
C.I.1.	Výdaje příštích období	122	1 275	11 711	13 190	15 747	14 756
2.	Výnosy příštích období	123		0	0	229	0

Příloha 2. Výkaz zisku a ztráty společnosti ABC, s.r.o. za období 2011-2015

Ozn.	TEXT	Číslo ř.	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	01	70 273	115 974	135 451	158 691	162 747
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	56 628	86 723	106 891	130 330	129 893
+	Obchodní marže	03	13 645	29 251	28 560	28 361	32 854
II.	Výkony	04	538 548	605 058	624 124	598 652	625 065
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	541 510	599 682	614 978	588 198	622 983
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-5 427	1 964	5 830	8 863	-1 131
3.	Aktivace	07	2 465	3 412	3 316	1 591	3 213
B.	Výkonová spotřeba	08	358 899	400 531	400 897	356 716	387 806
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	278 861	298 090	312 848	263 576	291 037
B.2.	Služby	10	80 038	102 441	88 049	93 140	96 769
+	Přidaná hodnota	11	193 294	233 778	251 787	270 297	270 113
C.	Osobní náklady	12	185 567	204 700	223 530	231 163	240 383
C.1.	Mzdové náklady	13	130 153	144 023	157 809	164 178	171 454
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	4 085	4 600	4 260	3 702	3701
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	45 285	49 593	54 317	55 991	57747
C.4.	Sociální náklady	16	6 044	6 484	7 144	7 292	7481
D.	Daně a poplatky	17	633	573	476	407	643
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	8 803	8 699	9 712	11 797	14666
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	20 726	24 597	25 914	26 242	26 890
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	288	343	779	602	387
III.2	Tržby z prodeje materiálu	21	20 438	24 254	25 135	25 640	26503
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	11 223	14 846	15 357	13 149	12 618
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	126	145	388	174	362
F.2	Prodaný materiál	24	11 097	14 701	14 969	12 975	12256
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 284	9 036	20 972	15 372	9916
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	19 258	23 686	20 484	18 160	17815
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 975			3 599	3660
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29					
*	Provozní výsledek hospodaření	30	21 793	40 063	25 085	39 212	32 932
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	5 217	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	15 512	21 208	37 354	52 353	13 681
VII. l.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	15 512	21 208	37 354	52 353	13681
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	3 266	0	8 353	3350

L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	5 206		8 637	3 350	61
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	-230	-549	1 999	6 501	-11378
X.	Výnosové úroky	42	390	410	515	424	342
N.	Nákladové úroky	43	1 008	866	542	324	328
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	16 555	6 261	21 492	8 323	12975
O.	Ostatní finanční náklady	45	11 704	1 050	7 026	8 323	6791
*	Finanční výsledek hospodaření	48	14 769	20 778	41 157	63 901	34 546
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	4 052	20 778	41 157	18 104	10 892
Q. 1.	- splatná	50	4 082	11 116	10 651	17 443	9426
Q. 2.	- odložená	51	-30	12 961	13 338	661	1466
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	32 510	49 725	55 591	85 009	56 586
R.	Mimořádné náklady	54	4				
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-4	0	0	0	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	32 506	49 725	55 591	85 009	56 586
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	36 558	60 841	66 242	103 113	67 478

Příloha 3. Výpočet Indexu IN05

Vzorec pro výpočet Indexu IN05:

$$IN05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$$

v němž

X1...aktiva/cizí zdroje

X2...EBIT/nákladové úroky

X3...EBIT/aktiva

X4...výnosy/aktiva

X5...oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Klasifikace podniku dle dosažených výsledků:

IN > 1,6...Předpověď uspokojivé finanční situace

0,9 < IN =< 1,6..."Šedá zóna"

IN =< 0,9...Ohrožení podniku vážnými finančními problémy

Výsledky dosažené podnikem za období 2011-2015

Položka	2011	2012	2013	2014	2015
X1	3,16	3,39	3,53	3,54	3,65
X2	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
X3	0,05	0,08	0,05	0,07	0,06
X4	1,59	1,60	1,62	1,54	1,53
X5	2,64	3,11	3,37	2,99	3,08
IN05	1,54	1,73	1,65	1,69	1,66
Hodnocení	Šedá zóna	Tvorba hodnoty	Tvorba hodnoty	Tvorba hodnoty	Tvorba hodnoty

Příloha 4. Návrh dotazníku – zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Následující soubor otázek, z nichž je dotazník vytvořen, se klasifikuje škálou 1-5. Jednotlivé hodnoty, které mohou být respondentem přiřazeny ke konkrétní otázce, jsou vymezeny slovním popisem uvedeným v tabulce níže:

1	Zcela spokojen(a)
2	Spíše spokojen(a)
3	Neutrální postoj
4	Spíše nespokojen(a)
5	Zcela nespokojen(a)

<i>V každém řádku prosím o zakroužkování jedné odpovědi.</i>	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální postoj	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
V podniku, kde pracuji, mám možnost kariérního růstu	1	2	3	4	5
Vyhovuje mi aktuální nabídka zaměstnaneckých benefitů	1	2	3	4	5
Výše odměňování je adekvátní mým znalostem, schopnostem a přínosu pro podnik	1	2	3	4	5
Na pracovišti panuje přátelská atmosféra	1	2	3	4	5
V podniku jsem se nikdy nesetkal s šikanou nebo diskriminací	1	2	3	4	5
Podnikové vedení napomáhá k utužování interpersonálních vztahů na pracovišti	1	2	3	4	5
Do práce chodím rád a má práce mě baví	1	2	3	4	5
Vyhovuje mi úroveň služeb na pracovišti (šatny, prostor pro odpočinek, toalety apod.)	1	2	3	4	5
Ze strany podniku jsou realizovány kroky pro ochranu životního prostředí	1	2	3	4	5
Svou náplň práce neklasifikuji jako fyzicky namáhavou	1	2	3	4	5
Vyhovuje mi množství volného času, který mohu věnovat svým soukromým aktivitám	1	2	3	4	5
Disponuji potřebným vybavením pro řádné vykonávání své práce	1	2	3	4	5

Příloha 5. Návrh dotazníku – zjišťování míry informovanosti zaměstnanců

Následující otázky, z nichž se dotazník skládá, se hodnotí stupnicí 1 až 5. Jednotlivé hodnoty, které mohou být respondentem přiřazeny ke konkrétní otázce, jsou vymezeny slovním popisem uvedeným v tabulce níže:

1	Zcela spokojen(a)
2	Spíše spokojen(a)
3	Neutrální postoj
4	Spíše nespokojen(a)
5	Zcela nespokojen(a)

<i>V každém řádku prosím o zakroužkování jedné odpovědi.</i>	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální postoj	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Disponuji dostatečným množstvím informací pro řádné vykonávání mé pracovní náplně	1	2	3	4	5
Podnik má propracovaný způsob přenosu informací a s jeho pomocí získám včas a ve vyhovujícím rozsahu potřebné informace	1	2	3	4	5
Zaměstnanci jsou motivováni k prezentaci vlastních návrhů pro zdokonalení procesů v podniku	1	2	3	4	5
Vyhovují mi aktuální podnikové komunikační nástroje	1	2	3	4	5
Přesně vím, co mám v rámci své pracovní náplně vykonávat	1	2	3	4	5
Porady hodnotím jako přínosné, strukturované a s jasnými cíli	1	2	3	4	5
Jsem srozuměn s požadavky na kvalitu mnou odváděné práce	1	2	3	4	5
Jsem pochválen, pokud podávám výborné pracovní výkony	1	2	3	4	5
Pracovníci vedení si v rámci správné a srozumitelné komunikace na pracovišti počínají příkladně	1	2	3	4	5
Pokud při výkonu své práce udělám chyby, jsem na tuto skutečnost slušným způsobem upozorněn	1	2	3	4	5
Hodnoty a priority či strategie podniku jsou zaměstnancům oznamovány jasným a pochopitelným způsobem	1	2	3	4	5
Po absolvování porad vím, jaká je má úloha a co se ode mě očekává	1	2	3	4	5

Míra informovanosti v závislosti na dosaženém hodnocení ze strany respondentů:

Hodnocení	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2
Míra informovanosti	100%	98%	95%	93%	90%	88%	85%	83%	80%	78%	75%

Převod získaného hodnocení respondentů do procentuálního ukazatele (míry informovanosti):

$$\left(1 - \frac{\text{známka} - 1}{5 - 1}\right) * 100 = [\%]$$